



## **ACADEMIA MILITAR**

# **A Importância da Inteligência Emocional na Liderança no Grupo de Intervenção de Ordem Pública**

**Autor:** Aspirante Aluno de Infantaria da GNR Gabriel Nuno da Silva Maia

**Orientador:** Dr<sup>a</sup> Paula Cristina Baptista da Silva Duarte

**Coorientador:** Capitão de Infantaria da GNR Francisco Carreira

**Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2017**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **A Importância da Inteligência Emocional na Liderança no Grupo de Intervenção de Ordem Pública**

**Autor:** Aspirante Aluno de Infantaria da GNR Gabriel Nuno da Silva Maia

**Orientador:** Dr<sup>a</sup> Paula Cristina Baptista da Silva Duarte

**Coorientador:** Capitão de Infantaria da GNR Francisco Carreira

**Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2017**

## **DEDICATÓRIA**

À minha família e amigos,  
E à minha namorada,  
Sem os quais nada disto seria possível.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização da presente investigação não teria sido possível sem o apoio e contribuição de diversas individualidades, razão pela qual considero imperativo demonstrar publicamente o meu reconhecimento.

À minha orientadora, Dr<sup>a</sup> Paula Duarte, por ter aceite o convite, pelo conhecimento transmitido, e acima de tudo, pela orientação e tempo despendido durante toda a elaboração do trabalho.

Ao meu coorientador, Capitão Francisco Carreira, pelo apoio e disponibilidade demonstrados desde o primeiro dia, assim como a transmissão de conhecimentos e experiências que possibilitaram a melhor compreensão dos elementos em estudo.

Ao Tenente André Barreira, pelo auxílio e disponibilidade durante toda a investigação, bem como pela partilha de experiências e dificuldades sentidas durante a sua investigação.

Ao Major Jorge Barradas, Comandante do Grupo de Intervenção de Ordem Pública, pela disponibilidade e ajuda na delimitação do estudo.

Ao Capitão Ferreira, Comandante da 3<sup>a</sup> Companhia do GIOP e ao Capitão Francisco Calejo, Comandante da 4<sup>a</sup> Companhia do GIOP, pela transmissão de conhecimentos, partilha de experiências e disponibilidade tanto na aplicação dos questionários como em esclarecimento de dúvidas.

À direção dos cursos da GNR, pelo constante apoio e preocupação desde a elaboração da proposta de tema inicial até à conclusão da investigação.

À Academia Militar, pela formação, experiências e oportunidades que me proporcionou ao longo dos últimos cinco anos.

A todos os militares do GIOP que se disponibilizaram para responder aos questionários, sem os quais não seria possível a realização da investigação.

À minha família, pelo apoio e compreensão incondicionais em todas as decisões que tomei ao longo da minha vida.

Ao meu avô, por tudo o que sempre representou para mim, todos os valores e exemplos que me transmitiu, sem os quais não seria quem sou hoje.

À Constança Moreira, por todo o apoio e por ter sido um dos meus pilares durante os cinco anos de curso.

Ao XXII Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana e ao Curso General Fernando Tamagnini de Abreu e Silva, pela amizade, experiências e momentos únicos vividos, fundamentais durante todo o percurso até agora percorrido e, sem duvida indispensáveis para o que se seguirá a partir daqui.

## RESUMO

O crescimento de uma temática como a inteligência emocional, considerando competências preditivas de sucesso social e organizacional, levou a um alargamento da sua abrangência, contabilizando-se estudos para uma grande variedade de contextos. Como tal, tornou-se fundamental estudar a sua aplicabilidade a forças que tenham como função a aplicação da lei, enfatizando que as suas capacidades não se limitem às meramente técnicas, assim como fundamentar a sua aplicabilidade à liderança.

A presente investigação tem então como principal objetivo compreender a influencia que a inteligência emocional tem na liderança, exprimida através de potencialidades e vulnerabilidades. Destarte, teve por base lógica o método hipotético-dedutivo, tendo-se utilizado como instrumentos de recolha de dados inquéritos por questionário de auto e heteroavaliação aos Comandantes de Pelotão de posto Oficial, nos domínios de inteligência emocional e liderança. Os dados recolhidos referem-se a 175 militares do Grupo de Intervenção de Ordem Pública da Guarda Nacional Republicana, dos quais 7 exercem funções de comandante de Pelotão.

Dos resultados obtidos verificou-se que estes se representam como indicadores de que a inteligência emocional influencia o desempenho dos comandantes como líderes, nomeadamente no que concerne à forma como estes regulam as suas emoções, entenda-se, a capacidade de estes se regularem emocionalmente, possibilitando o controlo emocional e uma rápida transição de estados emocionais negativos para estados positivos.

Constatamos ainda que a diferença entre a perceção que os Comandantes têm acerca da forma como manifestam a inteligência emocional e a forma como os militares os veem, influencia negativamente o seu desempenho como líder.

**Palavras chave:** Inteligência Emocional; Liderança; Comando de Pelotão; Grupo de Intervenção de Ordem Pública;

## ABSTRACT

The growth of a theme such as emotional intelligence, considering predictive competences of social and organizational success, led to a broadening of its scope accounting for studies for a wide variety of contexts. As such, it has become fundamental to study its applicability to law enforcement forces, emphasizing that its capabilities are not limited to merely technical, as well as to substantiate the applicability to leadership.

The main objective of the present research is to understand the influence that the emotional intelligence has in the leadership, expressed through potentialities and vulnerabilities. Therefore, it was based on the hypothetical-deductive method, using as data collection instruments questionnaires by self-questionnaire and hetero-evaluation of the Official ranked Platoon Commanders, in the domains of emotional intelligence and leadership. The data collected refer to 175 soldiers of the Public Order Intervention Group of the Republican National Guard, of whom 7 serve as platoon commander.

From the results obtained we can see that these are represented as indicators that emotional intelligence influences the performance of commanders as leaders, particularly how they regulate their emotions, which means their ability to regulate their own emotions, enabling emotional control and a rapid transition from negative emotional states to positive states.

We also note that the difference between commander's perceptions of how they manifest emotional intelligence and the way the military sees them negatively influences their performance as a leader.

**Keywords:** Emotional intelligence; Leadership; Platoon Command; Public Order Intervention Group;

## ÍNDICE GERAL

<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE GERAL .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS.....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES .....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. A Inteligência Emocional.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Introdução.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Definição de Conceitos .....</b>	<b>4</b>
1.2.1 A inteligência e a emoção .....	5
<b>1.3 A Inteligência Emocional.....</b>	<b>6</b>
1.3.1 Modelo de Capacidade de IE de Mayer e Salovey.....	7
1.3.2 Modelo de IE de Daniel Goleman.....	8
1.3.3 Modelo de Bar-On.....	9
1.3.4 Análise Crítica sobre o construto Inteligência Emocional .....	9
<b>1.4 A importância da Inteligência Emocional.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Instrumentos de Medida de Inteligência Emocional.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 2. LIDERANÇA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Introdução.....</b>	<b>13</b>



2.2 Liderança e Comando .....	13
2.3 Conceito de liderança.....	15
2.4 Teorias de Liderança e a Inteligência Emocional .....	16
2.5 Instrumento de Medida de Liderança – Mensuração.....	18
<b>CAPÍTULO 3. GRUPO DE INTERVENÇÃO DE ORDEM PUBLICA.....</b>	<b>19</b>
3.1 Introdução.....	19
3.2 Antecedentes e Estrutura Orgânica.....	19
3.3 Missão .....	20
3.3.1 Manutenção e Restabelecimento de Ordem Pública .....	21
3.3.2 Segurança de Grandes Eventos .....	22
3.3.3 Apoio na Gestão e Resolução de Incidentes Críticos.....	22
3.3.4 Realização de Ações de Natureza Preventiva, em Apoio das demais Unidades da Guarda.....	23
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGIA .....</b>	<b>24</b>
4.1 Introdução.....	24
4.2 Procedimento .....	24
4.3 Abordagem.....	25
4.4 Modelo de Análise .....	25
4.4.1 Perguntas da Investigação .....	26
4.4.2 Hipóteses .....	26
4.5 Métodos, Procedimentos e Materiais.....	27
4.5.1 Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados.....	27
4.5.1.1 Inquérito por Questionário .....	28
4.5.1.1.1 Mensuração da Inteligência Emocional .....	28
4.5.1.1.2 Mensuração da Liderança.....	29
4.5.1.1.3 Análise da fiabilidade dos questionários.....	30
4.5.2 Amostragem: Composição e Justificação .....	30

4.5.3 Procedimentos e Ferramentas de Recolha e Análise de Dados.....	31
<b>CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS</b>	
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
5.1 Introdução.....	32
5.2 Codificação das Variáveis.....	32
5.3 Caracterização Sociodemográfica .....	33
5.4 Análise das relações entre as variáveis.....	34
5.4.1 Análise das dimensões de Inteligência Emocional .....	34
5.4.2 Análise das dimensões de Liderança.....	36
5.4.3 Análise das dimensões de Inteligência Emocional entre questionários .....	38
5.4.4 Análise das dimensões de Inteligência Emocional entre questionários .....	39
5.4.5 Análise de relações entre as dimensões de IE e liderança.....	42
5.5 Discussão dos Resultados.....	46
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>I</b>
Apêndice A – Dimensões do modelo de gestão e desenvolvimento de competências de liderança .....	II
Apêndice B – Modelo de Análise.....	III
Apêndice C – Caracterização sociodemográfica da amostra .....	V
Apêndice D - Inquérito distribuído aos Comandantes de Pelotão.....	VII
Apêndice E - Inquérito distribuído aos Subordinados .....	XII
Apêndice F – Relação entre dimensões em estudo e questionários.....	XVII

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 - Dados sociodemográficos quanto à idade (heteroavaliação).....	V
Figura nº 2 - Dados sociodemográficos quanto às habilitações literárias (heteroavaliação)V	
Figura nº 3 - Dados sociodemográficos quando ao tempo de serviço (heteroavaliação e autoavaliação .....	VI
Figura nº 4 - Dados sociodemográficos quando às classes (heteroavaliação e autoavaliação) .....	VI

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 – Dimensões de Inteligência Emocional, segundo Davies et.al. (1998) .....	28
Quadro nº 2 - Universo da investigação .....	30
Quadro nº 3 - Representatividade da amostra .....	31
Quadro nº 4 - Codificação das variáveis.....	33
Quadro nº 5 - Estatística descritiva das dimensões de IE avaliadas por Cmdt de Pelotão ..	35
Quadro nº 6 - Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) entre as dimensões de inteligência emocional dos Cmdt's de Pelotão.....	35
Quadro nº 7 - Estatística descritiva das dimensões de liderança avaliadas por Cmdt de Pelotão .....	36
Quadro nº 8 - Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) entre as dimensões de liderança dos Cmdt's de Pel .....	37
Quadro nº 9 - Estatística descritiva das dimensões de IE na auto e heteroavaliação .....	38
Quadro nº 10 - Teste-t entre a auto e heteroavaliação das dimensões de inteligência emocional .....	39
Quadro nº 11 - Estatística descritiva das dimensões de IE na auto e heteroavaliação .....	40
Quadro nº 12 - Teste-t entre a auto e heteroavaliação das dimensões de inteligência emocional .....	41
Quadro nº 13 - Estatística descritiva e correlação de Pearson entre as dimensões de IE e liderança.....	42
Quadro nº 14 - Diferença de percepção de inteligência emocional e dimensões de liderança da heteroavaliação .....	43
Quadro nº 15 - Estatística descritiva e correlação entre as dimensões da diferença de percepção de inteligência emocional e dimensões de liderança da heteroavaliação .....	44
Quadro nº 16 - Dimensões de liderança da heteroavaliação e diferença de percepção de IE	45
Quadro nº 17 - Estatística descritiva e correlação entre as e dimensões de inteligência emocional da heteroavaliação e a diferença de percepção da liderança.....	46
Quadro nº 18 - Modelo de gestão e desenvolvimento de competências de liderança .....	II
Quadro nº 19 - Modelo de Análise .....	III
Quadro nº 20 - Relação das dimensões de inteligência emocional e liderança nos questionários.....	XVII

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1 - Missões do Grupo de Intervenção de Ordem Publica.....	20
Tabela nº 2 - Verificação de hipóteses .....	46

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICES.....	I
Apêndice A — Dimensões do modelo de gestão e desenvolvimento de competências de liderança.....	II
Apêndice B — Modelo de Análise.....	VII
Apêndice C — Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	V
Apêndice D — Inquérito distribuído aos Comandantes de Pelotão .....	VII
Apêndice E — Inquérito distribuído aos Subordinados .....	XII
Apêndice F — Relação entre dimensões em estudo e questionários .....	XVII

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>AEO</b>	Avaliação das emoções dos outros
<b>ANOVA</b>	<i>Analysis of variance</i>
<b>APE</b>	Avaliação das próprias emoções
<b>B-On</b>	Biblioteca de conhecimento online
<b>BOP</b>	Batalhão Operacional
<b>Cfr</b>	Conferir
<b>CIOP</b>	Companhia de Intervenção de Ordem Pública
<b>Cmdt</b>	Comandante
<b>CTEC</b>	Coesão, trabalho de equipa e cooperação
<b>CTer</b>	Comando Territorial
<b>EMGNR</b>	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
<b>EU-SEC</b>	<i>Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in Europe</i>
<b>GCT</b>	Gestão de conflitos pela transparência
<b>GIOP</b>	Grupo de Intervenção de Ordem Pública
<b>GNR</b>	Guarda Nacional Republicana
<b>H</b>	Hipótese
<b>IE</b>	Inteligência Emocional
<b>LOGNR</b>	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
<b>LPE</b>	Liderança participativa e envolvimento
<b>MSCEIT</b>	<i>Mayer, Salovey &amp; Caruso Emotional Intelligence Test</i>
<b>nº</b>	Número
<b>NEP</b>	Norma de Execução Permanente
<b>OPM</b>	Orientação para a missão pelo exemplo
<b>p.</b>	Página
<b>PCCCOFSS</b>	Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança
<b>PD</b>	Pergunta derivada
<b>Pel</b>	Pelotão
<b>PIOP</b>	Pelotão de Intervenção de Ordem Pública
<b>PP</b>	Pergunta de Partida
<b>QI</b>	Quociente Intelectual
<b>RCFTIA</b>	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
<b>RE</b>	Regulação das emoções
<b>RGSGNR</b>	Regulamento Geral de Serviços da Guarda Nacional Republicana
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
<b>TDP</b>	Tomada de decisão e planeamento
<b>EU</b>	Uso das emoções
<b>UI</b>	Unidade de Intervenção
<b>VA</b>	Visão e ambiente externo e interno
<b>WLEIS</b>	<i>Wong &amp; Law Emotional Intelligence Scale</i>

## INTRODUÇÃO

Numa sociedade tendencialmente em alteração e evolução, verifica-se que “em cada profissão há pelo menos um papel social, gerador de certas expetativas na sociedade”(Alves, 2011, p. 101). Decorrente dessas expetativas, é possível afirmar que uma força de segurança como a Guarda Nacional Republicana, devido ao exspecto de missões abrangente que lhe está atribuída por lei é, como Turner (2009) refere, alvo de análise e escrutínio por parte da população.

Esta análise ao trabalho policial implica, como Alves (2011, p. 161) refere, “enfrentar uma realidade cheia de armadilhas” estando os comportamentos dos agentes policiais condicionados por fatores do próprio ambiente onde atuam, como de certas tarefas elas próprias indutoras de certos comportamentos.

Todas estas condicionantes, aliadas ao facto de o trabalho dos militares, embora juridicamente enquadrado, ser “bastante influenciado pelo senso e pela capacidade de iniciativa individuais”(Alves, 2011, p. 161), salienta a importância de um comando e controlo eficaz, uma vez que o escrutínio e exigências por parte da população apresentado por Turner (2009), não se limita ao nível da atuação em si, mas recai igualmente sobre quem lidera os militares.

O comandante de hoje precisa de estar altamente motivado, ao mesmo tempo que potencia a sua liderança através da gestão dos relacionamentos e emoções de forma a garantir as necessidades da organização e da própria comunidade.

Assente nestas premissas, o presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) surge no âmbito da estrutura curricular do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança (GNR), subordinado ao tema “A Importância da Inteligência Emocional na Liderança no Grupo de Intervenção de Ordem Pública”.

Dos vários requisitos enunciados como necessários por Sarmento (2013) para iniciar uma investigação, importa salientar a escolha e justificação do tema. A escolha do tema deve atender a vários parâmetros, como o gosto pelo tema e a capacidade para obter e tratar os dados, enquanto a justificação do tema prende-se com o mesmo “ser atual e inovador e pertencer ao âmbito das motivações do investigador”(Sarmento, 2013, p. 6).



A escolha do tema “A Importância da Inteligência Emocional na Liderança no Grupo de Intervenção de Ordem Pública” é derivada do interesse do investigador nas competências que um líder deve apresentar para a boa prossecução das tarefas que lhe são incumbidas, algo que se espera de um futuro oficial da Guarda Nacional Republicana. A aplicação ao Grupo de Intervenção de Ordem Publica baseou-se não só no gosto pelo tema por parte do investigador, mas também na especificidade da atividade desenvolvida, na pouca admissibilidade de erro nas missões por ele desempenhadas, que resulta em competências emocionais consideradas necessárias e essenciais para a Liderança no Comando de forças de Manutenção de Ordem Publica e tomada de decisão.

A atualidade do tema esteve igualmente na escolha do tema, uma vez que todas as atuações são hoje alvo de escrutínio por parte da população, procurando analisar ao detalhe as que causam maior impacto. Como tal, importa sustentar as capacidades com base na gestão das emoções dos militares em quem recai a responsabilidade do comando da força.

A presente investigação tem como objetivo geral: **Analisar a importância da Inteligência Emocional na liderança de um pelotão do Grupo de Intervenção de Ordem Pública;**

Com vista a atingir este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar e compreender as competências de Inteligência Emocional e Liderança apresentadas pelos Oficiais Comandantes de Pelotão, compreender a forma como os subordinados percecionam as competências dos seus Comandante de Pelotão e identificar as dimensões de inteligência emocional que potenciam ou condicional a liderança num pelotão do GIOP.

Como Quivy e Campenhoudt (2013, p. 44) referem, para enunciar o projeto de estudo, deve-se levantar a pergunta de partida, a partir da qual “o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor”. Destarte, a pergunta de partida deste trabalho é: **Qual a importância da Inteligência Emocional na liderança de um pelotão do GIOP?**

A lógica de estruturação do presente trabalho baseia-se nas normas para a redação de trabalhos de investigação publicadas pela Academia Militar (2016), optando-se por isso por dividir o mesmo em 5 capítulos, estando estes anteceditos por uma introdução e sucedidos pela conclusão do trabalho.

A Introdução, que como Sarmiento (2013, p. 207) refere, “apresenta uma perspetiva geral do trabalho, desde a questão de partida da investigação até à descrição dos capítulos da tese”, pelo que, nesse sentido, se apresenta o tema do trabalho e respetiva justificação da

mesma, assim como a sua pertinência no âmbito do mestrado em Ciências Militares, na Especialidade de Segurança. São igualmente enumerados os objetivos que se pretende atingir, geral e específicos, assim como é enunciada a pergunta de partida. Por último é exposta uma síntese da estrutura do RCFTIA.

Assim, surge o Enquadramento Teórico, que como exposto em Academia Militar (2016) resulta da revisão da bibliografia e dá a conhecer o “estado da arte”, estando dividido em três capítulos: no Capítulo 1 é apresentado o conceito de Inteligência Emocional, várias perspetivas sobre o tema, instrumentos de medida e importância associada; no Capítulo 2 é dedicado ao conceito de liderança, a sua definição e relacionamento com a noção de comando, uma abordagem às perspetivas teóricas que permitem associa-la à inteligência emocional, assim como o modelo de competência aplicado; no Capítulo 3 é enquadrado o Grupo de Intervenção de Ordem Pública, o seu antecedente e organização, assim como as missões que lhe estão atribuídas, ressaltando a importância do Comandante de Pelotão, elemento em foco nesta investigação.

No Capítulo 4 é apresentada a metodologia seguida no trabalho, constando a fundamentação das opções tomadas no que concerne ao procedimento e abordagem, expondo desta forma o modelo de análise no qual assenta o estudo, operacionalizado nas perguntas e hipóteses da investigação. Contextualiza-se ainda a observação, no tempo e no espaço, descrevendo-se e justificando igualmente as técnicas e procedimentos de recolha, tratamento e análise dos dados.

O Capítulo 5, que decorre da observação feita pelo investigador, tem por objetivo apresentar e analisar os dados recolhidos, análise esta comparada com resultados analisados em estudos referidos no enquadramento teórico. São igualmente discutidos tendo por referência o modelo de análise no qual o estudo assenta, com vista à verificação das hipóteses levantadas durante a investigação.

Por último surge as conclusões, no qual se recupera o problema em estudo, efetuando a reflexão que permite ver as perguntas da investigação respondidas com vista à verificação dos objetivos do trabalho. Apresentam-se ainda dificuldades e limitações sentidas durante a elaboração do mesmo, concluído com recomendações para eventuais futuras investigações.

# **CAPÍTULO 1. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

## **1.1 Introdução**

Neste capítulo pretende-se abordar a temática da inteligência emocional (IE), apresentando o que implica conceptualizar o termo, referindo para isso conceitos que o integram e os principais modelos e autores, assim como os principais instrumentos de medida dos quais se retirou o utilizado nesta investigação.

## **1.2 Definição de Conceitos**

Verificamos, no ambiente onde estamos inseridos, ou naqueles com os quais interagimos, que existem indivíduos com capacidades que permitem que estes ultrapassem obstáculos ou aproveitem oportunidades na vida, que não se limitam a capacidades de raciocínio ou o que Goleman (1995, p. 56) refere como “inteligência académica”.

Como Schneider, Lyons e Khazon (2013) referem, apesar de a literatura popular prometer benefícios ligados à IE exponenciando os estudos sobre o tema, identificando competências<sup>1</sup> essenciais que cada indivíduo deve possuir, num contexto pessoal ou organizacional, o “termo” apresenta algumas dificuldades em conceptualizar.

Esta dificuldade, como Hollert (2016) refere, surge da tendência verificada para uma simplificação do construto, assim como da utilização de variáveis que vão para além da IE, como por exemplo a personalidade. A forma de contrariar esse facto, como Mayer e Salovey (1997) referem, deve passar pela definição de conceitos<sup>2</sup>, implicando uma terminologia necessariamente clara para que a sua comunicação e compreensão sejam possíveis, refletindo-se nos termos que o constituem.

A IE deve ser então definida, não apenas pela convergência entre os conceitos que o compõe (constituindo-se desta forma como um conceito único), mas também pelos conceitos em separado: a inteligência e a emoção (Mayer & Ciarrochi, 2006).

---

<sup>1</sup> Competência pode ser entendida como o “conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos para ter desempenhos superiores no local de trabalho e segundo um critério de referência ou grau de realização”(Rouco, 2012, p. 81).

<sup>2</sup> Para Mayer e Salovey (1997) a lógica para a identificação de uma inteligência no contexto da psicologia deve conter: *a)* definição de conceitos, *b)* definição da forma como esta pode ser medida, *c)* verificação a dependência que esta tem como outras inteligências, seja esta dependência completa ou parcial, *d)* demonstração de um carácter preditivo.

### **1.2.1 A inteligência e a emoção**

O termo “inteligência” é, por si só, algo que não reúne consenso na comunidade científica, uma vez que, como Mayer, Caruso e Salovey (2000) referem, se conseguem atribuir vários significados ao termo.

Uma possível definição é a apresentada por Mayer, Caruso e Salovey (2016, p. 290) como “a capacidade de desenvolver pensamento abstrato”, especificando este pensamento abstrato como um sistema de capacidades mentais, que vai da capacidade de perceber significados até distinguir conceitos diferentes, considerando a forma como este aprende de acordo com o que é ou não apropriado para determinados contextos.

No entanto, fruto de diferentes escolas de pensamento (cuja profundidade de conhecimento não é alvo desta investigação<sup>3</sup>), que alargaram o espectro do conceito, reveste-se de especial importância perceber a posição tomada pelos autores defensores da IE, que passa essencialmente pela recusa da existência de “apenas um tipo único, monolítico de inteligência que seja crucial para o êxito na vida”(Goleman, 1995, p. 58), defendendo a existência de vários tipos de inteligência (Gardner, 1983; Sternberg, 1985).

Esta visão de múltiplas inteligências, permite a criação de um “quadro muito mais rico de capacidades e de potencial” (Goleman, 1995, p. 59), abrangendo capacidades como “liderança, capacidade de manter relações e conservar amigos, a capacidade de resolver conflitos e a perícia (...) de análise social”.

Depreende-se então que a inteligência, apesar de à primeira vista se apresentar como uma perspetivada meramente interna, abrange um espectro maior de implicações constituindo-se como uma qualidade de comportamento.

Por outro lado, Goleman (1995, p. 310) interpreta emoção referindo-a como “um sentimento e os raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de pretensões para a ação”. Uma outra definição é a apresentada por Mayer e Ciarrochi (2006, p. 262), na qual referem emoção como “uma atividade progressiva do organismo, em resposta a uma situação percebida, que envolve uma combinação integrada de reações psicofisiológicas, sentimentos subjetivos e atividades cognitivas relacionadas”.

Um contributo a ter igualmente em conta é o de Damásio (2011, p. 189), que distinguindo emoção de sentimentos defende que “a emoção é a combinação, de um processo avaliatório mental, simples ou complexo, com respostas disposicionais a esse processo”. É

---

<sup>3</sup> Cfr. Neisser et.al. (1995), por exemplo, refere que após pedir a 20 teóricos uma definição de inteligência, recebeu 20 definições entre si diferentes de alguma forma.

possível verificar o papel fundamental desempenhado pela emoção na reação (e em relação) a acontecimentos perfeitamente enquadrados.

Definir ‘emoção’ constitui-se então como um desafio, como demonstrado por Izard (2010), que no seu estudo verificou que, de uma tentativa de definir o termo resultou uma “descrição multifacetada da emoção, (...), implicando que esta tem diversos aspetos ou significados igualmente válidos que se complementam” (Martins, 2012, p. 17), o que obriga a definir o contexto que se pretende dar ao termo, de forma a contrariar ambiguidade e, essencial no âmbito da investigação, não conceptualizar apenas o termo, mas também mostrar a importância das emoções para o comportamento adaptativo pessoal e social.

O ponto de vista apresentado por Mayer, Salovey e Caruso (2004, p. 198)<sup>4</sup>, de que as emoções “governam, e muitas vezes sinalizam, respostas motivadas por situações”, permite a compreensão de que diferentes situações, em contextos específicos, originam diferentes tipos de emoções.

### 1.3 A Inteligência Emocional

Uma definição de IE tem de “sensivelmente descrever a interseção das emoções com a inteligência”(Mayer & Ciarrochi, 2006, p. 262), pelo que é necessário referir as diferentes formas de abordar o conceito, isto apesar de “vários investigadores usarem o termo IE como se fosse apenas um único construto” (Martins, 2012, p. 31).

Como Brackett, Rivers e Salovey (2011, p. 90) referem, as diferentes abordagens científicas podem ser divididas em dois grupos distintos: os modelos de capacidades de inteligência emocional, que “consideram a inteligência emocional como uma inteligência padrão e argumenta que o construto atende aos critérios tradicionais para uma inteligência” e os modelos mistos, que são assim chamados por “misturarem a conceção de capacidades com traços de personalidade e competências como otimismo, autoestima e autoeficácia emocional”.

Como tal, dentro destas abordagens, selecionaram-se os três que, segundo a *Encyclopedia of Applied Psychology* (Spielberger, 2004), são os principais modelos: *a)* o modelo de capacidades de Mayer e Salovey (1990), uma vez que lhes é apontada a autoria do construto da IE; *b)* o modelo de IE de Goleman (1998), por ser, “efetivamente, o mais conhecido e usado nas intervenções organizacionais”(Silva, Lourenço, Peralta, & Carvalho,

---

<sup>4</sup> Este ponto de vista, como Mayer, Salovey e Caruso (2004, p. 198) referem representa uma visão “filosófica, e mais tarde evolucionária”.

2010, p. 625); c) o modelo de Bar-On (1997, 2000) por ser um modelo que, como Spielberger refere, ser um modelo diferente dos outros quanto aos caminhos que segue e objetivos

### **1.3.1 Modelo de Capacidade de IE de Mayer e Salovey**

Mayer e Salovey (1990, p. 189) foram os primeiros a definir IE<sup>5</sup> como “a capacidade de monitorizar sentimentos e emoções (em nós e nas outras pessoas), de os saber identificar e diferenciar, de forma a usar essa informação para orientar o pensamento e as ações”. Nesta definição, conceptualizada num modelo de capacidades, podemos distinguir três níveis: 1) a análise e a expressão de emoções do próprio e dos outros; 2) a regulação de emoções tanto do próprio como dos outros; e 3) a capacidade de adaptar a utilização de emoções.

Apesar das críticas levantadas quanto ao facto de poder não ser um inteligência devido aos mecanismos subjacentes (Mayer & Salovey, 1993, p. 439), mantém a posição quanto à IE estar mais próximo de um conceito abrangente de inteligência que uma simples capacidade. No entanto, esta definição apresentou-se como vaga, uma vez que “omite o pensamento sobre os sentimentos” (Mayer & Salovey, 1997, p. 10) por não contemplar a capacidade de escrutínio sobre os sentimentos e consequentemente a capacidade de crescimento emocional e intelectual, o que obrigou à sua revisão.

Mayer e Salovey (1997) definem então IE assentando em quatro dimensões: 1) a capacidade de perceber com precisão, avaliar e expressar emoções; 2) a capacidade de aceder e gerar sentimentos quando estes facilitem o pensamento; 3) a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; 4) a capacidade de regular as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

O seu modelo dos processo psicológicos fica assim organizado dos mais básicos para os mais complexos, colocando as duas primeiras capacidades num domínio mais experimental, uma vez que “se relacionam mais com os sentimentos”(Batool, 2013, p. 86), e as ultimas duas num domínio mais estratégico por “dizerem respeito ao cálculo e planeamento com informação sobre sentimentos”, sendo que a ordem representa “o grau segundo o qual determinada capacidade é integrada dentro do sistema geral da personalidade do individuo”(Silva et al., 2010, p. 628).

Como Martins (2012) refere, este modelo foi conceptualizado tendo como consideração que a IE se apresenta como um tipo de inteligência, o que implica que deve ter a capacidade de ser alvo de mensuração e avaliação, com respostas certas e erradas.

---

<sup>5</sup> Mayer e Salovey (1990, p. 187) apresenta IE como um subconjunto da Inteligência Social, que não é apenas “a capacidade de perceber e gerir pessoas”, mas também “a capacidade de perceber e gerir a si próprio”

Neste sentido, vários autores basearam-se nesta definição do construto de IE que é proposta pelo modelo de capacidades, estando neles incluídos Wong e Law (2002), que criaram a escala na qual se baseia a presente investigação.

### **1.3.2 Modelo de IE de Daniel Goleman**

O termo inteligência emocional ganhou protagonismo e popularizou-se após a apresentação do mesmo por Goleman (1995) e assenta na ideia de que a IE não se opõe à inteligência académica, a inteligência puramente cognitiva medida pela Quociente Intelectual (QI), mas que são antes complementares<sup>6</sup>.

O modelo de IE de Goleman (1999), apresenta-se como um modelo misto<sup>7</sup>, uma vez que é representado por “atributos positivos, incluindo a consciencialização política, a auto confiança, os motivos de realização”(Brackett et al., 2011, p. 89), isto é, competências emocionais e competências relacionadas com a personalidade, que se afastam da “ideia de construto original”(Martins, 2012, p. 37).

A definição de Goleman (1999, p. 323), resultado de diversas alterações protagonizadas pelo autor como resposta a críticas e a avanços desenvolvidos na área, define IE como “a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e o dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações”. Surge logo uma grande distinção quando comparado com o modelo de capacidades, uma vez que é perceptível a influência de fatores para além dos relacionados com a emoção nesta definição.

Destaca assim a IE como um conjunto de capacidades e competências que funcionam como linhas orientadoras da gestão do desempenho, sendo constituído por 18 competências organizadas em 4 grandes domínios, sendo elas: *a)* autoconsciência; *b)* autogestão; *c)* consciência social; *d)* gestão das relações.

A estes domínios estão relacionados processos, que segundo Boyatzis, Goleman e Rhee (2000), contribuem para o funcionamento adaptativo de um sujeito perante a exigências do meio onde este está inserido, e ainda, de relevante para a investigação, características inerentes à personalidade de líderes eficazes.

---

<sup>6</sup> Segundo Goleman (1995) “existem dois tipos diferentes de inteligência – a intelectual e a emocional – que traduzem a atividade de diferentes zonas do cérebro”(Silva et al., 2010, p. 629).

<sup>7</sup> O modelo misto ou modelo de traços é caracterizado por ser construído por “auto percepções relacionadas com emoção em níveis mais baixos da hierarquia da personalidade” (Mavroveli, Petrides, Rieffe & Bakker, 2007, p. 264), isto é, não se baseia apenas nas emoções mas também em traços de personalidade.

### 1.3.3 Modelo de Bar-On

O modelo de Bar-On (2006, p. 14) coloca o conceito de IE num contexto definido como uma série de “relações de competências emocionais e sociais, capacidades e facilitadores que determinam a eficácia de como compreendemos e nos exprimimos, compreendemos os outros e nos relacionamos com eles, e lidamos com as exigências diárias”.

Este modelo diferencia-se dos restantes por preferir o termo ‘inteligência emocional-social’, que leva a que, como Martins (2012) refere, o modelo proposto não se associe apenas a competências direcionadas para as emoções e tradicionalmente descritivas da IE, mas também a variáveis de motivação e funcionamento efetivo.

Resulta desta forma um modelo constituído por 15 componentes conceptuais agrupado em 5 grandes escalas: 1) intrapessoal; 2) interpessoal; 3) gestão de stress; 4) adaptabilidade; 5) Disposição geral (Bar-On, 2006, p. 15).

### 1.3.4 Análise Crítica sobre o construto Inteligência Emocional

Apresentados os diferentes modelos de IE, importa perceber as limitações que estes apresentam para, numa fase mais avançada na investigação, escolher o modelo que melhor se adapta aos objetivos propostos e, conseqüentemente, optar pelo instrumento mais apropriado.

Zeidner, Roberts e Matthews (2008) apresentam algumas críticas na sua obra, expondo a dificuldade sentida para a conceptualização, definição, avaliação e medida do conceito, em muito explicado pela crescente popularização que este sofreu desde a publicação de Goleman (1995), como podemos verificar igualmente na análise bibliométrica de Hollert (2016)<sup>8</sup>.

A investigação científica na procura de definição de um construto é, como Matthews, Zeidner e Roberts (2004) apontam, insuficiente, devido a, entre outros, à existência de várias definições e conflituante entre si, a limitação da validade preditiva de alguns construtos e a falta de convergência de testes, que influencia igualmente o suporte científico fornecido pelos estudos realizados.

Exemplos disso temos os apresentados por Barreira (2014, p. 12), que expõe a complexidade de interação de diferentes qualidades de “emoção, humor, personalidade e

---

<sup>8</sup> Cfr. Hollert (2016, p. 1), que realizou uma análise bibliométrica, descrevendo as “características dos artigos publicados sobre a relação entre a IE e liderança nas bases de dados *B-On*, *Proquest Psychology Journals* e *Proquest Education Journals*, de 2010 a 2015”.



orientação social nas situações inter ou intra-pessoais” do modelo de Bar-On (2006), ou os apresentados por Matthews et.al (2004) ao modelo de Goleman (1995), que não lhe retirando o mérito por popularizar o termo junto da sociedades, afirma entre outros, que a definição deste não se consegue distinguir da personalidade por contemplar qualquer característica que não se associe a componente cognitivas, apontando igualmente que a forma como o apresenta é feito de forma confusa.

Posto isto, e seguindo o que autores como Zeidner et.al. (2008) afirmam de o modelo de capacidade ser o que mais aceitação reúne por “a) ter uma base teórica forte e bem fundamentada; b) pela sua sistemática avaliação de suporte empírico; e c) pelo seu método de medida” (Barreira, 2014, p. 14), a nossa investigação terá suporte neste modelo.

#### **1.4 A importância da Inteligência Emocional**

Ashforth e Humphrey (1993, p. 89), num estudo onde verificam os efeitos das emoções como potenciadores da eficácia de certas tarefas, seja através da “interação reguladora e do evitar de problemas interpessoais” ou do “facilitar a autoexpressão”, entre outras, constataam que estas são uma parte integrante e indissociável da vida e atividade de uma organização.

Caruso e Salovey (2004), defendem que as emoções estão sempre presentes numa organização, e que estas tanto trabalham com os trabalhadores como para eles. Resultante de vários estudos por eles efetuados, estabelecem mesmo princípios básicos<sup>9</sup> de IE que assentam na emoção e demonstram a importância destas no contexto em questão.

Com isto, demonstra não só que as emoções estão presentes nas organizações mas também que estas representam uma ferramenta que se pode traduzir numa vantagem, estando invariavelmente ligadas ao conceito de satisfação no trabalho, podendo esta ser referida como “um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas”(Alcobia, 2001, p. 289).

Desta importância das emoções numa organização, e derivado do que é o construto do conceito IE, apresenta-se como consequente o contributo desta para o desempenho no trabalho. Como Cherniss e Goleman (2001, p. 6) referem, a IE, ao contemplar um grupo de capacidades que permitem discernir entre “emoções irrelevantes e enganadoras e emoções que estão direcionadas com os objetivos”, influenciam a eficácia das organizações em áreas

---

<sup>9</sup> Cfr.Seis princípios básicos de IE de Caruso e Salovey (2004, p. 9): “1) as emoções são informação; 2) nós podemos tentar ignorar as emoções, mas não vai resultar; 3) nós podemos tentar esconder as emoções, mas não somos tão bons nisso como achamos; 4) decisões têm de ter em conta as emoções para serem eficazes; 5). As emoções seguem padrões lógicos; 6) existem emoções universais, assim como específicas;”.

que vão desde o recrutamento e retenção de ativos, trabalho de equipa, produtividade, à própria relação com entidades externas à mesma.

Importa igualmente relacionar a IE com o contexto da investigação, referenciando por exemplo Rego e Fernandes (2005) que identificaram impactos e benefícios da IE em trabalhos aplicados ao contexto militar, estudo de Turner (2009) sobre os benefícios da IE em contexto policial e o estudo de Barreira (2014) aplicado à GNR.

### **1.5 Instrumentos de Medida de Inteligência Emocional**

Das diferentes e divergentes formas de conceptualizar IE, também a sua medição não reúne um consenso. A mensuração pode assim ser dividida, de forma geral, em dois tipos: *a)* medidas de desempenho/capacidade, e *b)* medidas de autorrelato ou de traço.

Das medidas de desempenho/capacidades, como Martins (2012, p. 41) refere, é esperado que “avalie a resolução de problemas emocionais e a precisão do seu raciocínio”. Isto implica uma forma de medir na linha do que é a avaliação de inteligência no seu sentido mais ‘tradicional’, um instrumento constituído por perguntas com respostas certas e erradas.

O modelo que, segundo o estudo de McEnrue e Groves (2006)<sup>10</sup>, possui melhores características psicométricas e que, de acordo com Zeidner et. al. (2008) representa um progresso real no desenvolvimento de uma escala com confiança, assim como uma validade preditiva considerável, é o construído por Mayer, Salovey e Caruso (2002) e de nome *Mayer, Salovey & Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*.

São, no entanto, apontadas algumas críticas ao mesmo. Apesar de segundo Lopes e Salovey (2008) este ser o tipo de medida que cientificamente deve ser utilizado na mensuração do construto de IE, McEnrue e Groves (2006) apresentam pontos contra como não abranger todas as capacidades presentes no modelo de capacidades, assim como a “subjetividade da experiência emocional que dificulta a construção de questões com critérios verdadeiramente objetivos”(Martins, 2012, p. 45), tomando como garantido que o que todas as pessoas concordam se constitui como o correto e que os especialistas em emoções sabem sempre a resposta.

A estes pontos aliam-se ainda o custo de aquisição (uma vez que tem os seus direitos reservados), a sua extensão e dificuldade de aplicação e ainda, relevante para a investigação,

---

<sup>10</sup> Cfr. McEnrue e Groves (2006) elaboraram um artigo que compara cinco tipos de testes usados para medir a IE, no qual verifica de várias formas a sua validade. Utilizam a validade de conteúdo, a validade de construto, a validade facial, a validade preditiva e a validade externa, entre eles ao MSCEIT.

não existir uma versão portuguesa *on-line* para adaptação e estudo na população portuguesa (Barreira, 2014; Moura, 2011).

Em sentido contrário estão as escalas de autorrelato, que se apresentam como potencialmente preferenciais uma vez que: “têm menos custos associados, são mais fáceis de aplicar, demoram menos tempo a aplicar”(Brackett et al., 2011, p. 90).

Dentro destas escalas, importa para a investigação enunciar a *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* (WLEIS), de Wong e Law (2002), que segundo Joseph e Newman (2010) apresenta uma validade preditiva no desempenho e satisfação profissional e no compromisso organizacional e “tem estado na origem de diversos estudo relevantes no domínio da medida de IE e tem revelado boas propriedades psicométricas”(Rodrigues, Rebelo & Coelho, 2011, p. 192), e está na base deste trabalho.

A escalas de autorrelato têm, no entanto, alguns problemas associados. Por um lado, como Brackett et. al. (2011) referem, o inquirido tendencialmente responde consoante o que acha que é socialmente considerado correto em vez da verdade. Por outro lado, uma vez que assenta na leitura do próprio sobre si, pode ter uma noção errada das suas capacidades, seja por desconhecimento ou por inadequado termo de comparação. (Brackett et al., 2011; Zeidner et al., 2008).

Esta constitui-se então como uma fragilidade deste método de mensuração. No entanto, de forma a contrariar e reduzir a subjetividade das escalas de autorrelato, alguns autores como Mayer et.al. (2000) defendem o método dos informadores a 360º ou “formato avaliador múltiplo”(Martins, 2012, p. 49), onde é solicitado a observadores para avaliar outro indivíduo, ou mesmo por entrevista.<sup>11</sup>

Como Parker et. al. (2011, p. 773) referem, a escolha do método de mensuração do construto de IE “requer consideração cuidadosa, não apenas da qualidade psicométrica das respostas ao teste, mas também da multidimensionalidade subjacente ao próprio construto”.

---

<sup>11</sup> No entanto, esta via comporta igualmente algumas limitações, uma vez que se baseia em factos observáveis, pelo que “pode acabar por medir apenas a reputação das pessoas, e não o que ela é efetivamente”(Barreira, 2014, p. 15).

## **CAPÍTULO 2. LIDERANÇA**

### **2.1 Introdução**

Nesta segunda parte da revisão da literatura pretende-se caracterizar o conceito de liderança, relacionado com o exercício de comando no contexto da investigação, assim como compreender a forma como esta se relaciona com a IE e apresentar a forma e instrumento escolhidos para esta dimensão.

### **2.2 Liderança e Comando**

Tendo em consideração o objetivo da investigação, importa clarificar e delimitar o conceito de liderança, uma vez que “existem tantas definições de Liderança como tantas teorias, e existem quase tantas teorias com psicólogos a estudar esta ciência” (Day & Antonakis, 2012, p. 1).

Esta necessidade de limitação e clarificação não se prende apenas com conceitos, mas também com forma, pois como Hanna, Avolio, Luthans e Harms (2008) referem, se por um lado não existe consenso quanto à melhor forma de liderar ou para alcançar uma liderança eficaz, é consensual que esta se constitui como indispensável no funcionamento e sucesso de uma organização.

Vieira (2002, p. 9) refere que apesar do termo ‘liderança’ não ser apresentado no Dicionário de Termos Militares<sup>12</sup>, surgem um conjunto de definições no qual este se exprime, como é o exemplo de ‘comando’, definindo-o como “a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares”.<sup>13</sup>.

Assim sendo, apresenta-se como essencial situar o termo liderança relativamente ao comando, nomeadamente no Grupo de Intervenção de Ordem Pública, de forma a que posteriormente se verifique a relação da liderança e da IE.

Rosinha (2009, p. 86) defende que a liderança é “subsidiária e um requisito do comando e da gestão”. Significa isto que a liderança se insere no exercício de comando, como forma de complemento a este, uma vez que, para a eficácia de um comandante nas suas ações, este “tem que ter um conjunto de qualidades mentais (intelectuais), morais

---

<sup>12</sup> Cfr. Dicionário elaborado pelos Institutos de Altos Estudos Militares (IAEM) e Estado-Maior do Exército (EME) (1977).

<sup>13</sup> A este são ainda relacionados os conceitos de chefia, administração (e gestão, ainda que muitas vezes com o mesmo significado de administração), sendo que “comando é a autoridade investida, a chefia a influência a exercer e a administração os recursos a aplicar”(Vieira, 2002, p. 9).

(carácter) e físicas (temperamento), na qual a base do comando assenta na liderança”(Rouco, 2012, p. 37).

Estando as missões da GNR definidas legalmente<sup>14</sup>, o mesmo se aplica ao papel de cada um no seio da instituição. Para apresentar uma definição do termo ‘exercício de comando’ recorreremos ao disposto legalmente<sup>15</sup>, onde de acordo com o n.º 1 do art.º 41º do EMGNR (MAI, 2009, p. 7673) se constitui como “o exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, unidades, estabelecimentos, subunidades e forças constituídas”, nos quais se inclui o GIOP, objeto de estudo neste trabalho.

Encontra-se igualmente prevista “a responsabilidade, que não é delegável, sendo o Comandante o único responsável, em todas as circunstâncias, pela forma como as forças, unidades subordinadas ou equivalentes cumprem as missões” no nº2 do art.º 41º do EMGNR (MAI, 2009, p.7673).

Desta definição de comandar<sup>16</sup> e comparando-a com o exposto por Pigeau e McCann (2000) que referem que o construto de comando pode ser definido através da relação de três partes que convergem para o mesmo objetivo: as competências, a autoridade e a responsabilidade, temos que a forma como o comando deve ser exercido, assim como as competências “física, intelectual, emocional e interpessoal” (Rosinha, 2009, p. 85), não se encontram definidas em nenhuma lei ou regulamento.

Fica então a responsabilidade depositada sobre cada comandante.<sup>17</sup> para perceber qual a melhor forma de “motivar indivíduos a adotar um comportamento que de outro modo eles não adotariam”(Vieira, 2002, p. 11). A ação não se limita à transmissão do estado final que se pretende atingir, uma vez que se assim fosse seria uma conceptualização redutora do papel do comandante enquanto líder.

---

<sup>14</sup> Cfr. Regulamentação da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro (LOGNR).

<sup>15</sup> Decreto-Lei nº297/2009 de 14 de outubro, que aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR).

<sup>16</sup> Na literatura é comum encontrar o conceito de ‘gestão’ associado ao de comando ou líder, no entanto a discussão entre a sobreposição ou exclusividade dos conceitos não é abordada na investigação, sendo partilhada a opinião apresentada por Rosinha (2009, p.96), de que “as funções de gestão são típicas das organizações civis e que o comando se encontra no meio militar”.

<sup>17</sup> De acordo com a amostra em estudo, a al. a) do art.º47º do EMGNR prevê que que podem assumir as funções de comando os militares das armas. Relativamente às funções do GIOP em estudo, entenda-se a função de Comandante de Companhia e Comandante de Pelotão, as alíneas f) e g) do n.º1 do art.º201 referem, respetivamente, os postos de Capitão, Tenente e Alferes (MAI, 2009, p.7673).

### **2.3 Conceito de liderança**

O não consenso da conceptualização do tema reflete-se, como Bass (1985) refere, na criação de diferentes definições e modelos baseados em diferentes abordagens, importando assim nesta fase caracterizar e compreender o conceito de liderança, analisando-o em contexto organizacional e, mais detalhadamente, em contexto militar.

A liderança tem sido, ao longo dos anos, entendida como “características de personalidade, como forma de induzir obediência, como exercício de influência, como comportamento específico, como meio de poder, como meio de alcançar objetivos, ou como uma combinação de diversificados elementos”(Neves, 2001, p. 378) deixando perceptível a dificuldade de conceptualizar um termo tão abrangente.

Num contexto organizacional temos por exemplo a definição de Jago (1982, p. 315), que parte da ideia de que esta é igualmente um processo e uma propriedade. Processo de liderança, apresentando-se como “o uso de influência não coerciva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização dos objetivos do grupo”; e propriedade, referindo-se às qualidades e características que o líder apresenta.

Numa perspetiva mais ampla temos a perspetiva de Yukl (1989, p. 7), que se refere à liderança como “o processo de influenciar outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados”.

Cunha, Rego e Clegg (2012, p. 2), acrescentam ainda que, face às mudanças e adaptações que as organizações estão sujeitas, “devem desenvolver-se e cultivar líderes que mostrem um grau de virtuosismo ético que tem faltado num passado recente”, isto é, um modelo assente todo ele em capacidades e ações que se reflitam nos trabalhadores.

Fazendo a transição para o contexto militar, Vieira (2002, p. 11) define liderança como o “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”. Difere principalmente na forma como a autoridade é investida, e claro está, na dimensão dos objetivos a alcançar.

Rouco (2012, p. 114), resultante da investigação com vista ao desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar, define-a como “o processo de influenciar, para além da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento de

metas e objetivos que superem o espectável ou exigido pela função acompanhado pela motivação”.

É então transversal a todos os conceitos a noção de que o líder se constitui como fonte de influência nos processos e decisões, resultado de determinadas competências apresentadas por si, tendo sempre como foco alcançar objetivos que de outra forma não seriam (da mesma forma) alcançados.

## **2.4 Teorias de Liderança e a Inteligência Emocional**

Como Day e Antonakis (2012) referem no seu estudo, o construto de ‘liderança’ evolui conforme os desafios que a liderança tem de superar. Se por um lado as teorias tradicionais de liderança apontavam para um líder focado no planeamento, coordenação e controlo, de forma racional, com vista à prossecução dos objetivos da organização, teorias como a Transformacional e a Carismática apontam como liderança do futuro um foco na envolvimento emocional dos líderes com os liderados, a fim de potenciar e superar o seu desempenho (Bass & Avolio, 1994; Conger & Kanungo, 1987; Covey, 1990; Hesselbein, Goldsmith & Beckhard, 1996).

Destarte, e apesar da escolha não dever passar por adotar um tipo de liderança mas sim como Rosinha (2009, p. 63) refere no seu estudo, encontrar um equilíbrio entre as várias teorias, devendo os líderes adotar diferentes estilos de liderança, uma vez que não existe “um estilo de liderança superior ao outro”(Rouco, 2012, p. 115) para alcançar resultados além das expectativas, foram escolhidas para abordar na investigação as que permitem relacionar melhor a liderança com IE<sup>18</sup>: a) a teoria de liderança transformacional; e b) a teoria de liderança carismática.

Tendo por base as conclusões de Rouco (2012), verificamos que a liderança transformacional apela à participação emocional dos subordinados para a construção de uma identidade e compromisso de grupo que promova a autoestima e bem estar, incitando-os a desempenhos superiores. Na liderança carismática constatamos que o líder possui “um conjunto de atributos extraordinários” (Rouco, 2012, p. 146), reconhecidos pelos subordinados, que potenciam os compromissos com a missão e com a organização para atingir desempenhos acima dos esperados.

Verifica-se então o exposto por Neves (2001, p. 392), de que a liderança transformacional se define em termos do efeito do líder sobre os liderados, utilizando as

---

<sup>18</sup> Cfr Silva et.al.(2010).

sinergias do grupo para “modelar e elevar os motivos e valores do grupo e a sua transformação como um todo, em termos de novos objetivos”, assim como a liderança carismática permitir ao líder “induzir os seus seguidores a atuar para alcançar determinados objetivos” (Rouco, 2012, p. 121) através do seu carisma, isto é, características distintivas do indivíduo que vão para além da sua função.

Constatam-se assim semelhanças que levam a que “se coloque habitualmente a liderança carismática e a transformacional na mesma categoria das teorias da liderança” (Rouco, 2012, p. 123), uma vez que como Rosinha (2009, p. 63) refere, ambas têm o “foco na visão, nos ideais e no risco”. Estas teorias procuram afastar-se do papel de gestor, procurando como Rouco (2012) refere, compreender o que distingue os líderes que conseguem influenciar e mobilizar os seus subordinados para resultados acima dos esperados.

Esta conceção de influência nos subordinados através da “possibilidade dos líderes recorrerem ao seu repertório de competências emocionais para tomar decisões mais acertadas, inspirar e estabelecer relações interpessoais positivas nos liderados” (Silva et al., 2010, p. 635), permite associar a IE à liderança.

Lopes e Salovey (2008) defendem que a IE e liderança estão relacionadas, uma vez que a influência das emoções na forma como as pessoas pensam e se comportam está na base do próprio conceito de liderança. Ideia partilhada por Goleman (2015, p. 85) que no seu estudo mostra como a inteligência emocional influencia o desempenho, “em especial como a sua ação é transversal partindo do líder e terminando nos resultados”.

Esta teoria está na base de vários estudos. Batool (2013), no seu estudo, refere que a implementação e aplicação de emoções de forma inteligente assumem um papel vital na eficácia da liderança numa organização. No mesmo sentido Lopes (2016) analisa o impacto da IE e da liderança na condução para resultados através de organizações bem integradas no desenvolvimento. Temos ainda o exemplo de Barreira (2014) que analisa a influência da IE nos desempenhos superiores num contexto inserido na GNR.

Goleman, Boyatzis e McKee (2003, p. 25) alargam a sua interpretação, não se limitando a enfatizar que “os seguidores procuram sempre no líder uma relação de apoio e emocional”, mas dando igualmente a perspetiva de incapacidade de potenciar as capacidades de um grupo para um líder que não procure efetivamente tomar contacto com a sua realidade.

Da revisão de literatura efetuada, e sumarizando as diferentes perspetivas, temos o argumento de Silva et al. (2010, p. 635), que mostra que relação entre os dois conceitos se “sintetiza na possibilidade de os líderes recorrerem ao seu repertório de competências



emocionais (ou IE) para tomar decisões mais acertadas”, inspirando igualmente e estabelecendo relações interpessoais positivas com os liderados, com o objetivo de potenciar a motivação e, como consequência, atingir níveis superiores de desempenho.

### **2.5 Instrumento de Medida de Liderança – Mensuração**

Como Silva et.al. (2006) referem, a necessidade de um modelo de competências aparece na maior parte das organizações, estando este centrado nos comportamentos e nos desempenhos superiores.

Destarte, efetuada a revisão do conceito de liderança, e tendo em consideração as definições apresentadas por vários autores, importa nesta fase da investigação identificar as competências que estão associadas ao líder para desempenhar a sua função na organização em que está inserido, determinando assim as que podem levar a desempenhos superiores.

Uma vez que não se encontram especificadas na legislação as competências inerentes à função de Cmdt de Pelotão no Grupo de Intervenção de Ordem Publica, nem existem estudos publicados sobre o contexto da investigação em concreto, apoiamo-nos no modelo de competências de Rouco (2012)<sup>19</sup>, uma vez que por um lado este afirma que “em cada organização, os valores e atributos devem ser os mesmos para todos os líderes, independentemente da sua posição”, e por outro foram elaborados estudos utilizando este modelo em contextos diferentes mas dentro da mesma organização (Barreira, 2014; Tomás, 2014).

Rouco (2012), depois de analisar vários modelos de liderança, quer em organizações civis como militares, define as variáveis das competências que se constituem como preditivas de desempenhos superiores, e que incluem traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos, e agrega-as nas seguintes dimensões: *a)* orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação; *b)* tomada de decisão e planeamento; *c)* visão e ambiente externo e interno; *d)* coesão, trabalho de equipa e cooperação; *e)* gestão de conflito pela transparência; *f)* liderança participativa e envolvimento;<sup>20</sup>

Desta forma, replicando o modelo de Rouco (2012, pp. 371–372) ao contexto em estudo, permite-nos verificar se “existem diferenças significativas quanto às dimensões e competências”, e tendo a possibilidade levantada pelo autor de o usar a 360º, “detetar as diferentes perceções dos comportamento associados à liderança”.

---

<sup>19</sup> Cfr. Rouco (2012, p. v), que no seu estudo comparou vários modelos de liderança e elaborou um modelo de competências de liderança onde avalia as competências que os “Oficiais consideram como mais importantes para obter desempenhos superiores”.

<sup>20</sup> Cfr. Apêndice A – Dimensões do modelo de gestão e desenvolvimento de competências de liderança.

## **CAPÍTULO 3. GRUPO DE INTERVENÇÃO DE ORDEM PUBLICA**

### **3.1 Introdução**

Este capítulo tem como objetivo enquadrar o contexto no qual se insere a investigação, o contexto do GIOP, assim como analisar as missões que, devido à visibilidade e impacto que têm na sociedade, permitem perceber a importância de qualidades relacionada com IE e liderança nos seus comandantes.

### **3.2 Antecedentes e Estrutura Orgânica**

A Unidade de Intervenção surge da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro (LOGNR), na alínea e) art.º 22º constituindo-se como uma unidade de intervenção e reserva, de escalão brigada. Como decorre do n.º 1 do art.º 44º, esta tem, para além da missão geral da Guarda, missões vocacionadas, entre outras, para a manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos e segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos. (AR, 2007).

Fruto das missões que estão atribuídas à UI, esta articula-se em subunidades, explanadas no n.º 2 do art.º 44 da LOGNR, e a saber, de ordem pública, de operações especiais, de proteção e socorro e de cinotecnia (AR, 2007).

Temos então neste contexto o GIOP, subunidade de ordem pública, que surge desta forma substituindo o até então Batalhão Operacional (BOp), herdando algumas características referentes a articulação, dispositivo, atribuições e efetivos, tendo as alterações sido definidas no Despacho n.º 77/08 OG, de 22 de dezembro de 2008, e nos termos da portaria 1450/2008, de 16 de dezembro e prevendo designadamente o aumento de três companhias operacionais para quatro (GNR, 2008).

Após decorrido um ano da implementação da nova estrutura, por força do Despacho n.º 57/09 OG, de 30 de dezembro, nos termos da Portaria n.º 1450/2008; de 16 de dezembro, foi alterada a composição e articulação do GIOP, de quatro para cinco companhias (GNR, 2009).

Temos então que o GIOP se constitui como uma Subunidade da UI da GNR, de escalão batalhão, com cinco Companhias de Intervenção de Ordem Pública (CIOP), sendo cada uma das CIOP constituída por três Pelotões de Intervenção de Ordem Pública (PIOP)<sup>21</sup>. A investigação centra-se então nas dinâmicas dos PIOP, nomeadamente nas relações entre Cmdt e subordinados que derivam das missões que lhe estão atribuídas, militares estas que, face às mesmas, devem apresentar características de calma e paciência, assim como ser capaz de controlar as suas emoções (GNR, 2010).

### 3.3 Missão

Resultado da Missão geral atribuída à UI, como Oliveira (2014) refere, e de acordo com o Despacho n.º 77/08 OG, de 22 de dezembro de 2008 (GNR, 2008), depreendem-se as seguintes como as mais ajustadas ao GIOP, conforme Tabela nº1:

**Tabela nº 1 - Missões do Grupo de Intervenção de Ordem Pública.**

<b>Missões do GIOP depreendidas da Missão Geral atribuída à UI</b>
a) Manutenção E Restabelecimento de Ordem Publica;
b) Segurança de Instalações Sensíveis;
c) Segurança de Grandes Eventos;
d) Apoio na Gestão e Resolução de Incidentes Críticos;
e) Escolta a Valores, Pessoas e Bens;
f) Participação da Guarda em Missões Internacionais com Forças Constituídas;
g) Realização de Ações de Natureza Preventiva, em Apoio das demais Unidades da Guarda;
h) Ministar Ações de Formação específicas;
i) Prestação de Honras Militares em complemento da Unidade de Segurança e Honras de Estado;

**Fonte: Adaptado do Despacho do Comandante-Geral da GNR n.º 77/08 OG, de 22 de dezembro de 2008.**

A articulação dos PIOP e consequentemente das CIOP, pode diferir consoante as missões que lhe são atribuídas, tendo o efetivo e a composição de ser adequados para fazer face a diferentes modalidades, dependendo do tipo de serviço a desempenhar.

Sem descurar na importância das demais missões descritas, devido à natureza do empenhamento, visibilidade e impacto provocado na população, optou-se por especificar a importância do comandante de um PIOP nas seguintes: manutenção e restabelecimento de ordem publica, segurança de grandes eventos, o apoio na gestão e resolução de incidentes

<sup>21</sup> Embora esteja previsto organicamente uma 5ªCIOP, esta não está efetivada.

críticos e a realização de ações de natureza preventiva, em apoio das demais unidades da guarda.

### **3.3.1 Manutenção e Restabelecimento de Ordem Pública**

O conceito ‘ordem publica’ pode apresentar várias vertentes<sup>22</sup>(algo que não é aprofundado nesta investigação), sendo por isso considerado como a “ausência de toda a perturbação material ou ausência de desordem” (Alves, 2008, p. 31).

Como tal, o controlo desses distúrbios civis, que podem ser definidos como “toda a alteração do estado de normalidade da vida social” (D. Oliveira, 2015, p. 16), representa uma missão que tem como estado final, independentemente das características em que este se desenvolva, “a reposição da normalidade na vida social” (P. Oliveira, 2014, p. 43).

Estas situações, como Hunsicker (2011) refere, pode derivar de vários fenómenos<sup>23</sup> fruto dos quais vai por um lado influenciar a ação dos grupos que estão a perturbar a ordem, e por outro condicionar a reação da força.

Para isso, como Oliveira (2014, p. 42) refere, é necessário verificar-se uma preparação cuidada e execução perfeita por parte da força de segurança, assim como um comando que, sempre tendo em consideração a proporcionalidade, necessidade e adequação<sup>24</sup>, adapte a atuação ao distúrbio específico, uma vez que “uma atuação inoportuna, imprópria ou mal executada originará, certamente, um agravamento da situação”, derivado da sensibilidade da situação.

Fica então demonstrada a importância do comandante da força de Manutenção e Restabelecimento de Ordem Publica, que tem de aliar os conhecimentos técnicos e táticos, assim como os procedimentos para fazer face à situação, com o controlo e gestão das emoções (próprias e dos outros) apresentada por Turner (2009), transmitindo capacidade de manter a calma e controlo da força.

---

<sup>22</sup> Cfr. Oliveira (2015), no seu estudo, refere uma abordagem direcionada com a ausência de desordem, e outra focada nas leis e competências das forças de segurança.

<sup>23</sup> Cfr. Hunsicker (Hunsicker, 2011, p. 39), os distúrbios civis podem ter causas: *a)* sociais e psicológicas; *b)* económicas; *c)* políticas; *d)* desastres ou calamidades; *e)* falta ou quebra de autoridade.

<sup>24</sup> Cfr. Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2002, que determina a adoção do Código Deontológico do Serviço Policial, que no seu art.º8º estabelece a adequação, necessidade e proporcionalidade do uso da força por parte da Polícia de Segurança Pública e da GNR (Presidência do Conselho de Ministros [PCM], 2002).

### **3.3.2 Segurança de Grandes Eventos**

Dentro do elevado espectro de missões atribuídas às forças policiais, temos situações em que existe a possibilidade de utilização de força por parte dos seus elementos, ao mesmo tempo que devido às características da atuação em si estão numa posição de grande visibilidade, sendo por isso alvo de observação e avaliação por parte de diferentes públicos.

Exemplo disso são os denominados ‘grandes eventos’, cujo conceito considerado se encontra previsto no programa para a Coordenação Nacional de Programas de Investigação e Políticas sobre Segurança de Grandes Eventos – EU-SEC II (2011, p. 27) e é definido como um acontecimentos que é previsível e que deve reunir pelo menos uma das seguintes características: *a)* significado ou popularidade histórica ou política; *b)* uma grande cobertura pelos meios de comunicação social e/ou a presença de meios de comunicação internacional; *c)* participação de cidadão de outros países e/ou um grupo de público-alvo; *d)* participação de altas entidades; *e)* elevado numero de pessoas. Considera ainda a possibilidade de requerer coordenação e assistência internacional.

Os eventos com estas características e que, devido à sua dimensão e risco associado, careçam de um modelo de segurança mais robusto, são por norma reforçados com forças do GIOP, ao abrigo do RGSGNR, no seu nº3 do artº6, que como Oliveira (2014) refere, tanto podem assumir tarefas de segurança efetivas ou ser colocadas como força de reserva, estando pronta para atuar dentro das suas atribuições (MAI, 2010).

Cronin e Reicher (2006, p. 176) nos estudos que realizaram sobre o policiamento nos grandes eventos, tentado “compreender as várias formas como os oficiais de policia podem ser responsabilizados pelas suas decisões”, referem que as decisões tomadas pelos responsáveis policiais tendem a procurar alcançar um equilíbrio que agrade tanto à população, como aos interesses policiais na garantia da ordem e da segurança, ficando exposta a importância de o Cmdt ter capacidade de avaliar as emoções de ambos os lados.

### **3.3.3 Apoio na Gestão e Resolução de Incidentes Críticos**

Consequência da sensibilidade que reveste incidentes críticos, Oliveira (2014, p. 44) destaca a importância de existir um modelo de segurança específico, enfatizando os esforços por parte do GIOP para “reforçar, ao longo da formação dos seus quadros, competências nessa matéria”.

Para estabelecer as linhas orientadoras que devem ser seguidas caso se verifique a ocorrência de um incidente deste tipo, foi criado o Plano de Coordenação, Controlo e

Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança (PCCCOFSS)<sup>25</sup>, do qual resulta, que o GIOP, em regra, se mantenha como uma reserva de Ordem Pública e, em coordenação com o comando do incidente, opere de forma à sua resolução.

#### **3.3.4 Realização de Ações de Natureza Preventiva, em Apoio das demais Unidades da Guarda**

Decorrente das atribuições da UI previstas no Despacho n.º 77/08 OG, de 22 de dezembro de 2008, está previsto o reforço do GIOP aos Comandos da GNR, com vista à realização de ações de natureza preventiva (GNR, 2008).

Estas ações, com vista ao patrulhamento preventivo em zonas consideradas sensíveis, especialmente nos Comandos de Lisboa, Setúbal, Porto e Faro, uma vez que são os distritos que, segundo o Sistema de Segurança Interna (2017) , no Relatório Anual de Segurança Interna de 2016, apresentam mais registos de criminalidade, e têm como principal objetivo “dissuadir comportamentos que possam provocar alteração da ordem” (P. Oliveira, 2014, p. 48).

É exemplo da aplicação desta missão do GIOP a Operação “Verão Seguro”, que consiste numa operação policial “direcionada para o incremento do sentimento de segurança em zonas balneares, áreas turísticas e comerciais, residenciais e parques de estacionamento dessas zonas, bem como nos principais eixos rodoviários sob sua responsabilidade, assegurando nesses locais um elevado índice de visibilidade” (Sistema de Segurança Interna [SSI], 2017, p. 98), reforçando dessa forma a o sentimento de segurança na população.

Silva (2013, p. 20) refere o exemplo do CTer Faro no seu estudo, que recebe PIOP’s em sistema de rotatividade, o que implica um espaço temporal de empenhamento considerável, o que ressalva a importância do papel do comandante, não só no controlo das situações e dos comportamentos dos militares, mas na correta utilização das emoções (suas e dos outros) para manter os níveis de motivação e prontidão para a missão.

---

<sup>25</sup> Documento classificado, proposto pelo Primeiro-Ministro ao Conselho de ministros e aprovado pelo Governo, de acordo com a Lei n.º 53/2008 de 29 de agosto (Lei de Segurança Interna).

## **CAPÍTULO 4. METODOLOGIA**

### **4.1 Introdução**

O presente capítulo apresenta a metodologia de base e respetivo fundamentando das opções seguidas, nomeadamente o tipo de abordagem, assim como o modelo de análise construído, com as perguntas derivadas e definição de hipóteses.

No que aos métodos e materiais diz respeito, caracteriza-se sumariamente o contexto da observação, assim como os métodos e técnicas de recolha de dados utilizados, os procedimentos de amostragem e as técnicas de tratamento e análise de dados.

### **4.2 Procedimento**

O método científico é, como Sarmiento (2013, p. 4) refere, “o estudo do método aplicado às ciências”, sendo método “o caminho para se chegar a determinado fim” (Gil, 2008, p. 8), estando adaptado, consoante a ciência em questão, para diferentes objetivos e, inerentemente, a procedimentos igualmente diferentes, sempre como objetivo da produção de conhecimento, podendo este ser “completamente novo ou ser o desenvolvimento, a reunião ou o melhoramento de um ou vários conhecimentos já existente” (Sarmiento, 2013, p. 7).

Da literatura analisada (Gil, 2008; Quivy & Campenhoudt, 2013; Sarmiento, 2013) retirou-se que existem três métodos considerados basilares, nomeadamente: *a)* o método dedutivo; *b)* o método indutivo e; *c)* o método hipotético-dedutivo.

O método dedutivo, apesar de se basear num raciocínio racional e lógico, “não gera conhecimentos novos, uma vez que a conclusão é sempre um caso particular da lei geral”(Sarmiento, 2013, p. 8). O método indutivo parte do particular para o geral, sendo feita, como Sarmiento (2013) refere, uma generalização resultante de observações de fenómenos e da descoberta de relações entre eles. O método hipotético-dedutivo apresenta uma construção que parte de um “trabalho lógico, hipótese, conceitos e indicadores” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 144) , com vista à interpretação de um fenómeno em estudo, constituindo-se por isso, como Sarmiento (2013, p. 9) salienta, um método “logicamente válido”.

Para a presente investigação foi escolhido o método hipotético-dedutivo (ou de verificação de hipóteses). Este modelo, proposto por Karl Popper<sup>26</sup> e suportado por autores como Quivy & Campenhoudt (2013) e Sarmiento (2013), consiste no construto de hipóteses<sup>27</sup>, ou sistema de teorias, que posteriormente são “testadas contra a experiência através da observação ou da experimentação” (Popper, 2005, p. 3).

### **4.3 Abordagem**

Quanto à forma de abordagem de um problema, uma investigação pode ser qualitativa, quantitativa ou mista. A investigação qualitativa tem como principal objetivo descrever e interpretar um certo fenómeno, passando pela “compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo”(Fortin, 1999, p. 22). Por outro lado, a investigação quantitativa é “um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis” (Fortin, 1999, p. 22), que tem como finalidade dar o contributo com vista ao desenvolvimento e validação de conhecimentos.

Para a investigação foi escolhida uma abordagem quantitativa, uma vez que por um lado se procurou traduzir para números informações para as classificar e analisar, por outro procurou-se lidar com factos, isto é, o que se pode “tornar objetivo através de observação sistemática” (Kauark, Magalhães, & Medeiros, 2010, p. 27)

### **4.4 Modelo de Análise**

Uma vez que o método escolhido para a investigação foi o método hipotético-dedutivo, formulou-se a pergunta de partida e as perguntas derivadas, a partir das quais fosse possível, por um lado enunciar o projeto de investigação, e por outro lado “expressar o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Popper, 2005, p. 32).

Destas, e surgindo como “proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação”(Sarmiento, 2013, p. 13), elaboraram-se as hipóteses.

Consequência de todo o trabalho exploratório e contacto com diferentes perspetivas e estudos, constitui-se como essencial a construção de um modelo de análise, um conjunto estruturado e coerente, no qual se relacionam os conceitos e as hipóteses levantadas na

---

<sup>26</sup> Cfr. Popper (2005), que na sua obra analisa as limitações entre outros, do método indutivo, e propõe o método hipotético-dedutivo.

<sup>27</sup> As hipóteses constituem-se como “proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13)



investigação, funcionando como a “charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise”(Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 109), encontrando-se o mesmo no Apêndice B – Modelo de Análise.

#### 4.4.1 Perguntas da Investigação

Como referido, todo o percurso se desenvolveu em função das questões levantadas. Posto isto, a pergunta de partida desta investigação é: **Qual a importância da Inteligência Emocional na liderança de um pelotão do GIOP?**

Desta, emanam-se as seguintes perguntas derivadas (PD):

**PD1:** Quais as competências associadas à Inteligência Emocional e Liderança apresentadas pelos Oficiais no exercício de comando nos Pelotões no GIOP?

**PD2:** Quais as diferenças de perceção entre os comportamentos dos Oficiais e a forma como os subordinados os veem?

**PD3:** Quais as dimensões de Inteligência Emocional que influenciam a Liderança num Pelotão do GIOP?

#### 4.4.2 Hipóteses

Com vista a ver as perguntas da investigação respondidas, levantaram-se as seguintes hipóteses (H):

**H1:** Existem diferenças significativas entre os Oficiais Comandante de Pelotão do GIOP quanto a dimensões associadas a inteligência emocional para o exercício dessa função.

**H2:** Existem diferenças significativas entre os Oficiais Comandante de Pelotão do GIOP quanto a dimensões associadas a liderança para o exercício dessa função.

**H3:** Existem diferenças significativas nas dimensões da IE na autoavaliação e na heteroavaliação dos Comandantes.

**H4:** Existem diferenças significativas nas dimensões de Liderança na autoavaliação e na heteroavaliação dos Comandantes.

**H5:** Existem correlações significativas entre:

**H5.1:** as dimensões associadas à IE e as dimensões associadas à liderança.

**H5.2:** a diferença nas dimensões da IE da auto e heteroavaliação e a heteroavaliação das dimensões associadas à liderança.

**H5.3:** a heteroavaliação das dimensões da IE e a diferença das dimensões de liderança da auto e heteroavaliação.

#### 4.5 Métodos, Procedimentos e Materiais

Para a presente investigação foram adotadas as normas e procedimentos definidos pela Academia Militar, constante na Norma de Execução Permanente (NEP) nº522/1ª (Academia Militar, 2016), bem como os manuais de investigação de Fortin (1999), Quivy e Campenhoudt (2013) e de Sarmiento (2013), pelo que as técnicas, procedimentos e meios por estes explanados foram as utilizadas para a recolha e análise dos dados.

Desta forma, seguiu-se o definido por Quivy e Campenhoudt (2013), que realçando a importância do procedimento na investigação científica<sup>28</sup>, dividem a investigação em três partes, enunciando-as como: rutura<sup>29</sup>, construção<sup>30</sup> e verificação<sup>31</sup>.

Formuladas as perguntas da investigação, que de uma forma geral se constituem como um fio condutor da investigação, procedeu-se à etapa da exploração, através da realização de leituras e entrevistas exploratórias com vista a “assegurar a qualidade da problematização” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 49), potenciando igualmente o contacto do investigador com a realidade em contexto, permitindo o conceptualizar da problemática que se pretende estudar e culminando na construção das hipóteses, que como Sarmiento (2013) refere, têm de ver verificadas.

Para tal, tem-se a etapa da observação, na qual se reuniram informações com vista à confrontação do modelo de análise.

##### 4.5.1 Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados

Para satisfazer essa necessidade de recolha de dados, importa salientar os instrumentos que são capazes de “produzir todas as informações adequadas e necessárias para testar as hipóteses”(Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 181). Para a obtenção de dados primários, com essa denominação por serem “pesquisados pelo investigador, com vista a satisfazer uma necessidade de informação presente e específica” (Sarmiento, 2013, p. 16), foi escolhido o inquérito por questionário.

---

<sup>28</sup> Quivy & Champenhoudt (2013, p. 25) definem procedimento como “uma forma de progredir em direção a um objetivo”.

<sup>29</sup> A rutura, segundo Quivy e Campenhoudt (2013, p. 26) “consiste precisamente em romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas. A rutura é, portanto, o primeiro ato constitutivo do procedimento científico”.

<sup>30</sup> A construção, como Quivy e Campenhoudt (2013, p. 26) referem, representa o segundo ato do procedimento científico e pode ser definida como a elaboração de “um sistema conceptual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno”.

<sup>31</sup> A verificação corresponde ao terceiro ato do processo e é representada como o nome indica, pela verificação dos factos (Quivy & Campenhoudt, 2013).

#### 4.5.1.1 Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário consiste em “colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma serie de perguntas”(Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 188), elaboradas de acordo com os interesses do investigador.

A escolha recaiu sobre os inquéritos por questionário, permitindo “quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises e correlação” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 189), assim como recolher informação quantitativa.

O inquérito por questionário utilizado<sup>32</sup> neste estudo está dividido em três partes: *a)* caracterização sociodemográfica; *b)* escala de inteligência emocional; *c)* competências de liderança; sendo do tipo estruturado, uma vez que limita as respostas que o inquirido tem para escolher, sem que tenha possibilidade de as alterar ou mesmo colocar a sua opinião. (Fortin, 1999), sendo aplicados segundo uma administração direta.

##### 4.5.1.1.1 Mensuração da Inteligência Emocional

A escolha do instrumento de medida de IE recaiu sobre a WLEIS, uma escala de 16 itens que tem por base as dimensões identificadas no estudo de Davies et al. (1998)<sup>33</sup> e que estão representadas no Quadro nº 1.

Quadro nº 1 – Dimensões de Inteligência Emocional, segundo Davies et.al. (1998).

Dimensões de IE	Descrição
Avaliação e expressão das próprias emoções	Esta dimensão concerne à aptidão individual para entender as próprias emoções e expressar as mesmas de forma natural e autêntica.
Avaliação e reconhecimento das emoções nos outros	Esta componente respeita à aptidão individual para entender as próprias emoções das pessoas e da sua envolvente. Este processo permite que os indivíduos desenvolvam uma maior sensibilidade em relação às emoções dos outros que sejam capazes de predizer de forma mais eficaz a sua ocorrência.
Regulação das emoções do próprio	Esta dimensão prende-se, em particular, com a capacidade de regular as emoções do próprio, possibilitando o controlo emocional e uma rápida transição de estados emocionais de valência negativa para estados afetivos positivos.
Utilização das emoções para facilitar o desempenho	Esta dimensão relaciona-se com a capacidade da pessoa para direccionar as suas emoções no sentido de facilitar o seu desempenho nas atividades nas quais a mesma se encontra envolvida.

Fonte: Adaptado Davies et.al. (1998); Wong e Law (2002); Rodrigues et.al. (2011).

<sup>32</sup> Cfr. Apêndice D – Inquérito distribuído aos Comandantes de Pelotão; Apêndice E – Inquérito distribuído aos Subordinados.

<sup>33</sup> Cfr. Estudo de Davies et. Al. (1998) desenvolvido com base no modelo de IE de Mayer e Salovey(1997).

Cada uma das sub-dimensões é constituída por 4 questões, com correspondente escala de resposta tipo *Likert*<sup>34</sup> de cinco pontos (1 – *Discordo Fortemente*; 5 – *Concordo Fortemente*).

A escolha deste instrumento assentou fundamentalmente no facto se basear no modelo de capacidades e ser de autorrelato, ter validade psicométrica e estar validado para a população portuguesa (Rodrigues et al., 2011) e, como Hollert (2016) refere, ter sido o instrumento de mensuração de IE mais utilizado em estudos entre 2010 e 2015.

Para colmatar a desvantagem dos instrumentos de autorrelato, optou-se por aplicar o instrumento a 360º. O estudo de Libbrecht et.al. (2010) apresenta resultados que permitem afirmar que as respostas ao WLEIS, seja sob a forma de autoavaliação ou heteroavaliação, seguem a mesma referência na forma como as dimensões se manifestam.

Como tal, no instrumento de autoavaliação utilizou-se a versão adaptada da WLEIS para uma amostra portuguesa de Rodrigues et.al (2011), e no instrumento de heteroavaliação a versão de Libbrecht et.al (2010)<sup>35</sup>.

#### **4.5.1.1.2 Mensuração da Liderança**

Para a mensuração da Liderança no GIOP, e como resultado da revisão de literatura efetuada, optou-se por utilizar um instrumento de avaliação relativo a um conjunto de competências associadas à liderança, que segundo Rouco (2012), permitem alcançar resultados superiores no exercício de funções.

Apesar de o Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança de Rouco (2012) se apresentar como o “padrão de referencia para a obtenção de desempenhos superiores no Exército Português” (Rouco, 2012, p. 323), a natureza militar da GNR, aliada aos vários estudos desenvolvidos com base no mesmo (Barreira, 2014; Marques, 2013; Tomás, 2014), justifica que, na nossa opinião, o mesmo possa ser aplicado ao contexto da GNR, mais especificamente ao GIOP.

À semelhança do que foi utilizado na mensuração da IE, também à liderança se aplica um questionário para autoavaliação e outro para heteroavaliação.

A cada capacidade presente nesta parte do questionário, corresponde uma escala de *Likert* de 10 pontos (1- *Extremamente Ineficaz*, 10 – *Extremamente Eficaz*).

---

<sup>34</sup> Segundo Ghiglione e Matalon (1993, p. 292) Likert propôs um método de cálculo do resultado final através de uma média ponderada das respostas dadas, atribuindo em cada item um peso a cada nível.

<sup>35</sup> Uma vez que esta não se encontra traduzida para português, utilizou-se a tradução-retradução com base em Brislin (1986).

#### 4.5.1.1.3 Análise da fiabilidade dos questionários

Para aferir o grau de fiabilidade dos questionários construídos com base na mensuração dos dois construtos calculou-se a consistência interna através do *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ) recorrendo ao *IBM SPSS Statistics 24*. Os valores obtidos foram  $\alpha=0,933$  para a autoavaliação e  $\alpha=0,960$  para a heteroavaliação, o que indica um grau de consistência muito bom (Pestana & Gageiro, 2008).

#### 4.5.2 Amostragem: Composição e Justificação

Com vista a calcular a dimensão necessária da amostra, identificou-se o universo, que se apresenta como o “conjunto de indivíduos com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir”(Sarmiento, 2013, p. 71), os níveis de confiança e o erro associados<sup>36</sup> à investigação. Para tal solicitou-se o numero de militares atualmente nos Pelotões comandados por Oficiais<sup>37</sup> no GIOP.

Os dados fornecidos foram os presentes no Quadro nº2, constituindo-se como o universo a ter em conta na investigação.

Quadro nº 2 - Universo da investigação.

Companhia	Pelotão	Efetivo	Sargentos	Guardas
1ª Comp.	1º	28	2	25
	3º	27	2	24
2ª Comp.	5º	28	2	25
	6º	26	2	23
3ª Comp.	7º	28	2	25
	8º	25	2	22
4ª Comp.	11º	28	2	25
Totais	7	190	14	169

O nível de confiança considerado foi de 95,46% e a margem de erro associada foi de 5%. Destes valores retiramos os valores mínimos para que a amostra fosse representativa, como exposto no Quadro nº 3. Constata-se que a amostra em estudo é representativa.

<sup>36</sup> O nível de confiança é, segundo Sarmiento (2013, p. 90), o que “permite definir intervalos de confiança para a média da população, quando se conhece a distribuição amostral da média dos seus parâmetros. O erro associado (ou nível de precisão), é tanto maior quanto menor for a variabilidade em torno da média da amostra (Sarmiento, 2013).

<sup>37</sup> Uma vez que alguns Pelotões são comandados por militares de posto Sargento-Ajudante.

Quadro nº 3 - Representatividade da amostra.

Classe	U	%	A	Recebido
Oficiais	7	3,68	5	7
Sargentos	14	7,37	10	14
Guardas	169	88,95	114	154
Total	190	100	128	175

Legenda: U – Universo; % - percentagem do universo; A – Amostra mínima para ser representativo.

#### 4.5.3 Procedimentos e Ferramentas de Recolha e Análise de Dados

Construídos os questionários, foram distribuídos em suporte papel, tendo sido aplicados diretamente para o seu preenchimento em todas as Companhias do GIOP. e posteriormente transcritos para formato digital de forma a possibilitar o seu tratamento e análise através do software de análise estatística *IBM SPSS Statistics 24*.

Na reação do trabalho escrito, foi utilizado o processador de texto *Microsoft Word*, versão 2016, tendo sempre como auxílio o gestor de referências *Mendeley*.

## **CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1 Introdução**

Terminada a revisão da literatura, na qual surgiram indicadores sugestivos de uma relação entre a inteligência emocional e a liderança, é necessário perceber de que forma esta surge num contexto com as especificidades apresentadas como é o Grupo de Intervenção de Ordem Publica.

O objetivo deste capítulo passa por apresentar os dados apurados, iniciando-se com uma caracterização sociodemográfica da amostra, seguindo-se a análise descritiva das variáveis e comparação com outros estudos.

Surge ainda a discussão dos mesmos, tendo por base o que de mais relevantes foi extraído da análise dos resultados, com vista à verificação das hipóteses da investigação.

### **5.2 Codificação das Variáveis**

Esta fase da investigação consiste, essencialmente, em descrever os dados, assim como “por em evidência as características da distribuição das variáveis”(Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 216).

Quivy e Campenhoudt (2013) salientam a importância de agregar os dados ou as variáveis de forma a que se possam exprimir como dados pertinentes, pelo que, com o objetivo de transformar os dados em símbolos para que possam ser tabulados e analisados utilizando o SPSS, estes foram agrupadas em 10 variáveis que constituem as dimensões em estudo. Estas variáveis, decorrentes dos instrumentos aplicados e respetivos autores, apresentam-se no Quadro nº4, sendo esta codificação utilizada nas restantes tabelas e quadros presentes neste capítulo<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Cfr. Apêndice F – Relação entre as dimensões em estudo e os questionários.

Quadro nº 4 - Codificação das variáveis.

Dimensão	Código	Variável	Dimensão	Código	Variável
Inteligência Emocional	APE	Avaliação das próprias emoções	Liderança	OPM	Orientação para a missão pelo exemplo
	AEO	Avaliação das emoções dos outros		TDP	Tomada de decisão e planeamento
	UE	Uso das emoções		VA	Visão e ambiente externo e interno
	RE	Regulação das emoções		CTEC	Coesão, Trabalho de equipa e cooperação
				GCT	Gestão de conflitos pela transparência
				LPE	Liderança participativa e envolvimento

Os Pelotões foram igualmente codificados, de forma a garantir a sua confidencialidade, tendo sido atribuída uma letra de forma aleatória a cada Cmdt, uma vez que, como Freixo (2012, p. 208) refere, “todos os participantes numa investigação têm direito a manter o anonimato”. A codificação teve ainda o objetivo de conservar o interesse da investigação em estudar determinadas características e comportamentos, colocando de parte a possibilidade de correspondência com determinado Cmdt inquirido.

### 5.3 Caracterização Sociodemográfica

A primeira parte dos questionários tem como objetivo fazer a caracterização sociodemográfica dos inquiridos. Para tal, elaboraram-se as Figuras de nº1 a 4 apresentadas no Apêndice C.

Relativamente ao género verificou-se que a amostra é constituída 98,3% por elementos no género masculino, e 1,7% do género feminino.

Quanto à idade, verificamos que os Comandantes de Pelotão têm tendencialmente a idade compreendida entre os 26 e os 30 anos, sendo que 6 dos 7 oficiais inquiridos está nesse intervalo de idades. Quanto aos subordinados, como podemos verificar no gráfico da Figura nº1 (para N=169), a distribuição é mais uniforme, sendo o maior intervalo de idades o compreendido entre os 36 e os 40 anos (41,48%) e o menor entre os 18 e os 25 anos (1,7%).



Analisadas as habilitações literárias, verificamos na Figura nº2 (N=169) que, enquanto que os Oficiais têm formação superior, nos subordinados verificamos que por um lado 45,81% tem o ensino secundário, por outro 51,6% tem formação entre o 4º ano e o 11º ano.

Relativamente às classes que constituem a amostra (N=176), foram divididas entre oficiais, sargentos e guardas sendo que, como está apresentado no Gráfico da Figura nº3, uma vez que o estudo incide apenas nos pelotões de comando de oficial, todos os comandantes são da classe descrita, enquanto que a classe de sargentos representa cerca 8% da amostra, e a classe de guardas cerca de 88,1%.

Em relação ao tempo de serviço no GIOP, temos que 77,6% dos militares da amostra se encontram a prestar serviço à menos de 15 anos, conforme é apresentado no gráfico da Figura nº4 (N=176). De referir ainda que 1,16% da amostra se encontra na referida unidade à mais de 30 anos.

#### **5.4 Análise das relações entre as variáveis**

Terminada a descrição e preparação dos dados segue-se a análise das relações entre as variáveis que, como Quivy & Campenhoudt (2013) referem, implica a análise das relações entre as variáveis que correspondem aos termos das hipóteses.

Para tal, utilizaram-se as técnicas estatística elencadas por Sarmento (2013, p. 102): as técnicas descritivas, que “permitem descrever e organizar os dados”; as técnicas de estatística indutiva, que “testam hipóteses, permitindo obter conclusões (...) a partir dos resultados encontrados na amostra”; e as técnicas de previsão, que “permitem estabelecer relações de dependência entre as variáveis”.

##### **5.4.1 Análise das dimensões de Inteligência Emocional**

Na hipótese nº1 *‘Existem diferenças significativas entre os Oficiais Comandante de Pelotão do GIOP quanto a dimensões associadas à IE para o exercício dessa função’* propomo-nos a verificar se, dentro das respostas fornecidas, existem diferenças significativas entre os Cmdt nas dimensões associadas à IE.

Para responder à hipótese, elaboramos o Quadro nº5, onde se encontram representadas as várias dimensões de IE para cada Cmdt de PIOP.

Quadro nº 5 - Estatística descritiva das dimensões de IE avaliadas por Cmdt de Pelotão.

Dimensões de IE (N=176)	Comandantes de PIOP de posto Oficial													
	Cmdt A		Cmdt B		Cmdt C		Cmdt D		Cmdt E		Cmdt F		Cmdt G	
	X <sub>m</sub>	S	X <sub>m</sub>	S	X <sub>m</sub>	S	X <sub>m</sub>	S	X <sub>m</sub>	S	X <sub>m</sub>	S	X <sub>m</sub>	S
APE	3,15	0,71	2,89	0,84	3,58	0,65	3,08	0,91	3,58	0,69	3,50	0,89	3,52	0,70
AEO	3,19	0,92	2,64	0,76	3,55	0,65	2,96	0,96	3,54	0,74	3,51	0,81	3,56	0,70
UE	3,42	0,61	3,47	0,94	3,88	0,70	3,30	0,80	3,80	0,61	3,72	0,78	4,00	0,63
RE	3,31	0,65	2,90	0,86	3,43	0,90	3,02	0,96	3,61	0,84	3,63	0,83	3,40	0,83

Legenda: X<sub>m</sub>-Média; S – Desvio-padrão.

Comparando as médias aritméticas para cada uma das dimensões de IE verificamos que os Cmdt's B e D apresentam piores médias aritméticas em 3 das 4 dimensões, destacando-se pela negativa, e que em sentido contrário temos os Cmdt's C, G e E. Do desvio padrão verificamos que os maiores desvios coincidem com as médias mais baixas, o que pode ser justificado com a falta de consenso e dificuldade de avaliação.

Esta análise descritiva permite verificar que os Cmdt's apresentam valores diferentes nas dimensões de IE, pelo que, para perceber se estes têm significância, optou-se pela análise estatística indutiva ANOVA (análise de variância univariada) que como Nisbet et. al. (2009) referem, permite analisar as variâncias entre dados de uma determinada investigação, determinando se existem diferenças significativas entre as amostras, realizando para isso comparações múltiplas post-hoc pelo teste de Tukey, para um nível de confiança de 95%.

Na comparação entre Cmdt's de Pel das dimensões associadas à IE, como podemos verificar na Quadro nº 6, obtiveram-se 8 diferenças significativas.

Quadro nº 6 - Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) entre as dimensões de inteligência emocional dos Cmdt's de Pelotão.

Dimensão (N=176)	Pelotão		Diferença média	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
APE	Cmdt C	Cmdt B	,68562*	,22182	,037	,0237	1,3476
	Cmdt E	Cmdt B	,69203*	,22612	,040	,0173	1,3668
AEO	Cmdt F	Cmdt B	,86831*	,22731	,003	,1900	1,5467
	Cmdt C	Cmdt B	,90677*	,22731	,002	,2284	1,5851
	Cmdt G	Cmdt B	,92120*	,22347	,001	,2543	1,5881
	Cmdt E	Cmdt B	,90036*	,23172	,003	,2089	1,5918
UE	Cmdt G	Cmdt D	,69792*	,20266	,013	,0932	1,3027
RE	Cmdt F	Cmdt B	,73244*	,24172	,044	,0111	1,4538

Legenda: \*. A diferença média é significativa para nível  $p < 0.05$ .

As diferenças verificam-se em todas as dimensões (o que surge em concordância com a análise descritiva), em especial em relação ao Cmdt B com os Cmdt's C, F e G, que relativamente às dimensões 'avaliação das próprias emoções', 'avaliação das emoções dos outros' e 'regulação das emoções' apresentam valores com uma diferença média de 0,82 numa escala de avaliação de 1 a 5. Verificamos ainda uma diferença média entre o Cmdt G e o Cmdt D na dimensão RE, de 0,69.

Comparando com o estudo efetuado por Barreira (2014, p. 37), constatamos os Cmdt's, independentemente do contexto apresentam diferenças significativas nas dimensões de IE. No entanto, considerando o universo de combinações efetuadas (84 combinações) percebe-se que não são representativas, justificado, "possivelmente devido ao mesmo processo de formação" que a que os oficiais são submetidos.

#### 5.4.2 Análise das dimensões de Liderança

Na hipótese nº2 '*Existem diferenças significativas entre os Oficiais Comandante de Pelotão do GIOP quanto a dimensões associadas à liderança para o exercício dessa função*' propomo-nos a verificar se, dentro das respostas fornecidas, existem diferenças significativas entre os Cmdt as dimensões associadas à liderança.

Para tal, escolheu-se um método semelhante à hipótese nº1, analisando primeiro de forma descritiva a fim de verificar se existem diferenças, seguido de uma análise estatística indutiva para constatar a significância.

No Quadro nº 7, encontram-se representadas as várias dimensões de liderança para cada Cmdt de PIOP.

Quadro nº 7 - Estatística descritiva das dimensões de liderança avaliadas por Cmdt de Pelotão.

Dimensões (N=176)	Comandantes de PIOP de posto Oficial													
	Cmdt A		Cmdt B		Cmdt C		Cmdt D		Cmdt E		Cmdt F		Cmdt G	
	X <sub>m</sub>	S	X <sub>m</sub>	S	X <sub>m</sub>	S	X <sub>m</sub>	S	X <sub>m</sub>	S	X <sub>m</sub>	S	X <sub>m</sub>	S
<b>OPM</b>	6,66	1,61	5,19	1,95	7,04	1,89	5,69	2,41	7,23	1,35	6,66	1,84	7,87	1,50
<b>TDP</b>	6,70	1,64	5,24	1,93	7,17	1,96	5,67	2,38	7,31	1,20	6,88	1,63	7,59	1,49
<b>VA</b>	6,53	1,66	4,85	1,68	6,83	1,84	5,55	2,28	7,02	1,37	6,54	2,03	7,64	1,49
<b>CTEC</b>	6,63	1,60	4,81	1,73	7,01	1,98	5,53	2,36	7,19	1,20	6,65	1,80	7,71	1,70
<b>GCT</b>	6,73	1,60	4,80	1,83	7,12	2,12	5,59	2,43	7,37	1,19	6,73	1,72	7,55	1,68
<b>LPT</b>	6,69	1,70	5,06	1,71	7,03	1,98	5,56	2,31	7,21	1,28	6,67	1,76	7,58	1,63

Legenda: X<sub>m</sub>-Média; S – Desvio-padrão.

Comparando as médias aritméticas para cada uma das dimensões de Liderança verificamos que os Cmdt's B e D são aqueles que se destacam mais pela negativa, e que em sentido contrário temos os Cmdt's E e G. Do desvio padrão verificamos que os maiores desvios nem sempre coincidem com as médias mais baixas.

Esta análise descritiva permite verificar que os Cmdt's apresentam valores diferentes nas dimensões de liderança, pelo que se optou pela análise estatística indutiva ANOVA para determinar se existem diferenças significativas entre os Cmdt's, cujos resultados se apresentam na Quadro nº 8.

**Quadro nº 8 - Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) entre as dimensões de liderança dos Cmdt's de Pel.**

Dimensões	Pelotão		Diferença média	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
<b>OPM</b>	Cmdt G	Cmdt B	2,67415*	,51088	,000	1,1496	4,1987
<b>VA</b>	Cmdt G	Cmdt B	2,79503*	,50224	,000	1,2962	4,2938
<b>CTEC</b>	Cmdt G	Cmdt B	2,89476*	,50516	,000	1,3873	4,4023
<b>GCT</b>	Cmdt G	Cmdt B	2,75052*	,51471	,000	1,2145	4,2865
	Cmdt E	Cmdt B	2,57095*	,53371	,000	,9783	4,1636
<b>LPE</b>	Cmdt G	Cmdt B	2,52536*	,50381	,000	1,0219	4,0288

**Legenda: \*. A diferença média é significativa no nível < 0.05.**

Na comparação entre Cmdt's de Pel das dimensões associadas à liderança, como podemos verificar na Quadro nº 8, obtiveram-se 6 diferenças significativas em 5 das 6 dimensões avaliadas.

À semelhança do verificado nas dimensões de IE, nas dimensões de liderança as diferenças são igualmente significativas quando confrontado essencialmente o Cmdt G com o Cmdt B, sendo estas referente às dimensões 'orientação para a missão pelo exemplo', 'visão e ambiente externo e interno', 'coesão, trabalho de equipa e cooperação', 'gestão de conflitos pela transparência' e 'liderança participativa e envolvimento', com uma diferença média de 2,7 numa escala de 1 a 10.

Temos ainda uma diferença significativa de 2,57 entre o Cmdt B e Cmdt E na dimensão 'gestão de conflitos pela transparência'.

Estas diferença encontradas são coerentes com os resultados do estudo de Barreira (2014), no qual constatou igualmente que, em determinadas dimensões de liderança, os Cmdt's apresentam diferenças significativas.

### 5.4.3 Análise das dimensões de Inteligência Emocional entre questionários

Na hipótese nº 3 ‘*Existem diferenças significativas nas dimensões da IE na autoavaliação e na heteroavaliação dos Comandantes*’ propomo-nos a comparar os dados obtidos nos dois questionários, com o objetivo de verificar quais as diferenças existentes entre as dimensões de IE, e se estas são significativas.

Para a prossecução desse objetivo, começamos por realizar uma análise descritiva aos dois questionários, para verificar se existem diferenças entre as respostas dadas pelos Cmdt’s a seu respeito e as respostas dos seus subordinados, dados esses expostos no Quadro nº 9.

Quadro nº 9 - Estatística descritiva das dimensões de IE na auto e heteroavaliação.

	Questionário							
	Autoavaliação (N=7)				Heteroavaliação (N=169)			
	X <sub>m</sub>	S	Min	Max	X <sub>m</sub>	S	Min	Max
APE	4,07	,19	4,00	4,50	3,31	0,81	1,50	5,00
AEO	3,50	,43	3,00	4,25	3,29	0,86	1,25	5,00
UE	4,14	,38	3,50	4,50	3,65	0,76	1,25	5,00
RE	4,21	,30	4,00	4,75	3,30	0,86	1,25	5,00
Total (média)	4,05		3,63	4,5	3,39		1,31	5,00

Legenda: X<sub>m</sub> – Média; S – desvio padrão; Min- mínimo; Max – máximo.

Como podemos verificar, a média das dimensões na autoavaliação é superior à média da heteroavaliação em 0,66, assim como o desvio padrão se apresenta inferior na autoavaliação comparativamente com a heteroavaliação.

Podemos igualmente verificar diferenças acentuada especialmente nos valores mínimos, uma vez que as variáveis sendo quantificada por uma escala de *Likert* a 5 valores, verificamos um X<sub>m</sub>total = 3,63 para os valores mínimos da autoavaliação e X<sub>m</sub>total=1,31 para os da heteroavaliação.

Com vista a verificar se estas diferenças são significativas, utilizou-se um teste t, uma vez que este é utilizado para “comparar variáveis obtidas de dois grupo independentes” (Ho, 2006, p. 41), que nesta investigação corresponde às dimensões associadas a IE nas variáveis testadas na autoavaliação e heteroavaliação. Associado ao teste t surge o teste de Levene para igualdade de variâncias, que como o nome indica, testa a “possibilidade da variação de duas populações serem igual” (Ho, 2006, p. 45).

Analisando a Quadro nº 10, verificamos que a significância do teste de Levene é reduzida ( $p < 0,05$ ) nas dimensões APE e RE e elevada nas dimensões AEO e UE ( $p > 0,05$ ), pelo que

não é possível rejeitar completamente a hipótese de terem variâncias diferentes. Analisando o teste t constatamos que existem diferenças significativas na dimensão APE ( $p < 0,05$ ,  $\mu = 0,76$ ) e na dimensão RE ( $p < 0,01$ ,  $\mu = 0,91$ ).

Quadro nº 10 - Teste-t entre a auto e heteroavaliação das dimensões de inteligência emocional.

		Teste de Levene para a igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 ext)	Diferença média ( $\mu$ )	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
APE	Variâncias iguais assumidas	8,67	0,01	2,49	174	0,01	0,76	0,31	0,16	1,37
	Variâncias iguais não assumidas			8,06	18,05	0,00	0,76	0,09	0,56	0,96
AEO	Variâncias iguais assumidas	3,92	0,05	0,66	174	0,51	0,21	0,33	-0,43	0,86
	Variâncias iguais não assumidas			1,22	8,11	0,26	0,21	0,18	-0,19	0,62
UE	Variâncias iguais assumidas	3,19	0,08	1,71	174	0,09	0,49	0,29	-0,08	1,075
	Variâncias iguais não assumidas			3,21	8,18	0,01	0,49	0,15	0,14	0,85
RE	Variâncias iguais assumidas	5,74	0,02	2,77	174	0,01	0,91	0,33	0,26	1,56
	Variâncias iguais não assumidas			6,87	10,66	0,00	0,91	0,13	0,62	1,20

Legenda: F – Estatística do teste de Levene, Sig – significância do teste de Levene, t – valor do Teste-t, df – graus de liberdade, Sig (2ext) – valor de prova.

#### 5.4.4 Análise das dimensões de Inteligência Emocional entre questionários

Na hipótese nº 4 ‘Existem diferenças significativas nas dimensões de Liderança na autoavaliação e na heteroavaliação dos Comandantes’ propomo-nos a comparar os dados obtidos nos dois questionários, com o objetivo de verificar quais as diferenças existentes, e se estas são significativas., começando por, através de análise descritiva, verificar se existem diferenças entre as dimensões de liderança, como podemos verificar no Quadro nº 11.

Quadro nº 11 - Estatística descritiva das dimensões de IE na auto e heteroavaliação.

	Questionário							
	Autoavaliação (N=7)				Heteroavaliação (N=169)			
	X <sub>m</sub>	S	Min	Max	X <sub>m</sub>	S	Min	Max
<b>OPM</b>	8,46	,44	7,69	8,92	6,59	1,98	1,92	10,00
<b>TDP</b>	8,45	,68	7,38	9,25	6,61	1,92	1,63	10,00
<b>VA</b>	8,02	,49	7,50	8,50	6,40	1,97	1,50	10,00
<b>CTEC</b>	8,19	,38	7,67	8,56	6,48	2,00	1,78	10,00
<b>GCT</b>	8,40	,59	7,67	9,17	6,52	2,02	1,50	10,00
<b>LPE</b>	8,24	,45	7,67	8,67	6,51	1,96	1,67	10,00
<b>Total (média)</b>	8,29		7,60	8,85	6,52		1,67	10,00

Legenda: X<sub>m</sub> – Média; S – desvio padrão; Min- mínimo; Max – máximo.

Do Quadro nº11 podemos constatar que a média das dimensões na autoavaliação é superior à média da heteroavaliação em 1,77, assim como o desvio padrão se apresenta significativamente inferior na autoavaliação comparativamente com a heteroavaliação.

Verifica-se igualmente uma diferença acentuada entre os valores mínimos e máximos, uma vez sendo as variáveis quantificadas por uma escala de *Likert* a 10 valores, verificamos um X<sub>m</sub>total = 7,59 para os valores mínimos da autoavaliação e X<sub>m</sub>total=1,66 para os da heteroavaliação.

Com vista a verificar se estas diferenças são significativas, utilizou-se um teste t, representado no Quadro nº 12. Deste, verificamos que a significância do teste de Levene é reduzida ( $p < 0,05$ ) em todas as dimensões, o que permite afirmar que as variâncias são diferentes tanto na autoavaliação como na heteroavaliação. Analisando o teste t constatamos que temos diferenças significativas em todas as dimensões: OPM ( $p < 0,05$ ,  $\mu = 1,93$ ); TDP ( $p < 0,01$ ,  $\mu = 1,83$ ); VA ( $p < 0,01$ ,  $\mu = 1,62$ ); CTEC ( $p < 0,01$ ,  $\mu = 1,71$ ); GCT ( $p < 0,01$ ,  $\mu = 1,88$ ); LPE ( $p < 0,01$ ,  $\mu = 1,72$ ).

Quadro nº 12 - Teste-t entre a auto e heteroavaliação das dimensões de inteligência emocional.

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
OPM	Variâncias iguais assumidas	8,34	,01	2,50	174	,01	1,87	,75	,39	3,35
	Variâncias iguais não assumidas			8,27	19,43	,00	1,87	,23	1,40	2,35
TDP	Variâncias iguais assumidas	5,30	,02	2,51	174	,01	1,83	,73	,39	3,27
	Variâncias iguais não assumidas			6,15	10,51	,00	1,83	,29	1,17	2,49
VA	Variâncias iguais assumidas	8,69	,00	2,17	174	,03	1,62	,75	,15	3,09
	Variâncias iguais não assumidas			6,72	16,17	,00	1,62	,24	1,11	2,13
CTEC	Variâncias iguais assumidas	9,41	,00	2,25	174	,03	1,71	,76	,21	3,20
	Variâncias iguais não assumidas			8,08	25,97	,00	1,71	,21	1,27	2,14
GCT	Variâncias iguais assumidas	6,59	,01	2,45	174	,02	1,88	,77	,36944	3,39
	Variâncias iguais não assumidas			6,912	13,07	,00	1,88	,27	1,29482	2,47
LPE	Variâncias iguais assumidas	8,162	,005	2,324	174	,02	1,72	,74	,25951	3,19
	Variâncias iguais não assumidas			7,592	18,65	,00	1,72	,23	1,24759	2,19

Legenda: F – Estatística do teste de Levene, Sig – significância do teste de Levene, t – valor do Teste-t, df – graus de liberdade, Sig (2ext) – valor de prova.

Temos então diferentes percepções em todas as dimensões de liderança quando comparando a autoavaliação e a heteroavaliação.



### 5.4.5 Análise de relações entre as dimensões de IE e liderança

Na hipótese nº 5.1 ‘Existem correlações significativas entre as dimensões associadas à IE e as dimensões associadas à liderança’ propomo-nos a verificar se existem correlações significativas entre as respostas às duas dimensões, nomeadamente se existe relação entre a alteração entre as variações de intensidade. Para tal, utilizou-se uma correlação de *Bravais-Pearson*, apresentada o Quadro nº 13, uma vez que como Nisbet et.al. (2009) apresenta, a correlação de *Pearson* mede o grau de correlação entre uma variável e as variáveis dependentes, o que como Maroco (2011) refere, permite avaliar a forma como a intensidade de uma variável acompanha a intensidade de outra.

Quadro nº 13 - Estatística descritiva e correlação de *Pearson* entre as dimensões de IE e liderança.

Dimensões (N=176)	X <sub>m</sub>	S	APE	AEO	UE	RE	OPM	TDP	VA	CTEC	GCT	LPE
APE	3,34	0,80	1									
AEO	3,29	0,85	,806**	1								
UE	3,67	0,76	,610**	,649**	1							
RE	3,34	0,87	,679**	,735**	,641**	1						
OPM	6,66	1,97	,605**	,638**	,687**	,677**	1					
TDP	6,69	1,92	,609**	,629**	,675**	,679**	,947**	1				
VA	6,47	1,95	,600**	,655**	,647**	,700**	,959**	,928**	1			
CTEC	6,55	1,99	,651**	,709**	,662**	,698**	,949**	,937**	,939**	1		
GCT	6,59	2,02	,634**	,672**	,623**	,683**	,935**	,934**	,916**	,974**	1	
LPE	6,58	1,95	,638**	,675**	,662**	,728**	,951**	,958**	,950**	,969**	,958**	1

Legendas: X<sub>m</sub> – Média, S – desvio padrão \*\*. A correlação é significativa no nível  $\rho < 0,01$  (bilateral).

Analisando Quadro nº 13, verificamos que a correlação entre as dimensões associadas à IE e à liderança apresentam uma correlação significativa de  $\rho < 0,01$ . Constatamos ainda que, entre os valores da correlação de *Pearson*, relativamente às dimensões de IE, a relação que apresenta um valor mais alto é a entre a RE e a LPE, com  $r=0,728$ , e ainda que a relação com o valor mínimo é a entre a APE e a VA, com  $r=0,600$ . Apesar de não se poder afirmar que existe uma causalidade entre as dimensões, isto é, que uma aumenta por causa da outra, é possível verificar que quando as dimensões de IE sofrem alterações, as dimensões de liderança também se alteram.

Quando comparado com os valores obtido por Barreira (2014), verificamos que a relação que apresentou valor mais alto na correlação de *Pearson* efetuado por este autor foi entre a ‘avaliação das emoções do outro’ e a ‘liderança participativa e envolvimento’.

Constata-se que a dimensão associada à liderança que melhor se correlaciona em ambos os estudos é a ‘LPE’, divergindo apenas na dimensão de IE <sup>39</sup>.

No entanto interessa para a investigação perceber se as correlações se estabelecem igualmente em relação às diferenças de percepção das várias dimensões.

Como tal, para verificar a hipótese nº 5.2 ‘*Existem correlações significativas entre a diferença das dimensões da IE da auto e heteroavaliação e a heteroavaliação das dimensões associadas à liderança*’ pretende-se analisar se existem correlações entre a diferença percecionada das dimensões de IE e a forma como os subordinados avaliaram a liderança dos Cmdt’s.

Desta forma, inicialmente calculou-se a diferença de percepção em cada dimensão de IE. Agruparam-se as dimensões associadas à IE da autoavaliação (n=7) e as da heteroavaliação (n=169), tendo-se de seguida calculado a mediana das dimensões de heteroavaliação (uma vez que utilizando uma medida de localização do centro da distribuição dos dados permite que os dados não sejam influenciados por valores muito elevados ou muito reduzidos) e a diferença entre os dois questionários para cada Cmdt.

Agruparam-se igualmente as medianas dos dados obtidos na heteroavaliação das dimensões associadas à liderança.

Os valores a correlacionar estão representados no Quadro nº 14, já com uma codificação que permita uma melhor compreensão.

**Quadro nº 14 - Diferença de percepção de inteligência emocional e dimensões de liderança da heteroavaliação.**

	Pelotão						
	Cmdt A	Cmdt B	Cmdt C	Cmdt D	Cmdt E	Cmdt F	Cmdt G
DP_APE	1,00	1,25	,50	1,50	,50	,50	,50
DP_AEO	,00	,25	,00	1,00	,00	,75	,25
DP_UE	1,25	,62	,75	,00	,75	,00	,75
DP_RE	1,00	1,62	,25	1,25	,25	1,50	,50
H_OPM	6,61	5,08	6,98	5,56	7,14	6,63	7,77
H_TDP	6,64	5,15	7,11	5,52	7,23	6,82	7,51
H_VA	6,47	4,73	6,81	5,41	6,94	6,51	7,55
H_CTEC	6,58	4,68	6,97	5,40	7,14	6,62	7,63
H_GCT	6,68	4,66	7,04	5,45	7,31	6,69	7,47
H_LPE	6,63	4,93	7,03	5,43	7,13	6,63	7,49

**Legenda: DP – diferença de percepção H – heteroavaliação.**

<sup>39</sup> Não são analisados os valores mínimos, uma vez que no estudo de Barreira (2014) são avaliadas dimensões que não abordadas nesta investigação.

Dos dados retirados do Quadro nº 15, efetuou-se uma correlação de *Bravais-Pearson*, com o objetivo de verificar a hipótese nº5.2, estando esta representada no Quadro nº 15.

**Quadro nº 15 - Estatística descritiva e correlação entre as dimensões da diferença de percepção de inteligência emocional e dimensões de liderança da heteroavaliação.**

Dimensões(N=176)	X <sub>m</sub>	S	DP_APE	DP_AEO	DP_UE	DP_RE	H_OPM	H_TDP	H_VA	H_CTEC	H_GCT	H_LPE
DP_APE	0,82	0,43	1									
DP_AEO	0,32	0,40	,453	1								
DP_UE	0,59	0,45	-,204	-,909**	1							
DP_RE	0,91	0,58	,619	,615	-,477	1						
H_OPM	6,41	0,92	-,708	-,057	-,128	-,174	1					
H_TDP	6,46	0,97	-,870*	-,320	,079	-,486	,920**	1				
H_VA	6,11	1,01	-,777*	-,141	-,080	-,356	,979**	,964**	1			
H_CTEC	6,36	1,11	-,814*	-,137	-,066	-,391	,969**	,954**	,992**	1		
H_GCT	6,38	1,04	-,771*	-,101	-,064	-,443	,930**	,907**	,964**	,985**	1	
H_LPE	6,33	0,96	-,725	-,141	-,063	-,330	,975**	,961**	,992**	,972**	,940**	1

Legendas: X<sub>m</sub> – Média, S – desvio padrão \*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral). \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Podemos verificar que a diferença de percepção da dimensão de IE mais correlacionada é a ‘avaliação das próprias emoções, uma vez que está significativamente correlacionada de forma negativa com a heteroavaliação de TDP, VA, CTEC e GCT para um nível de significância de  $p < 0,05$ , estando igualmente correlacionada de forma negativa com as restantes dimensões para um nível de significância de 0,05. Significa isto que, quando a diferença de percepção de APE aumenta, a avaliação dos subordinados para as dimensões de liderança TDP, VA, CTEC e GCT diminui.

As restantes dimensões de IE correlacionam-se de forma negativa com as dimensões de liderança, mas não de forma significativa.

Constatamos então que, efetivamente existem dimensões de IE com correlações significativas e negativas de valor moderado e alto, em relação aos resultados obtidos nas dimensões de liderança, nomeadamente a ‘avaliação das próprias emoções’. Comparativamente com Barreira (2014), retira-se que este identificou igualmente correlações significativas entre as várias dimensões, igualmente um indicador de que efetivamente existem relações entre a diferença de percepção de IE e a heteroavaliação das dimensões de liderança.

Por fim, para analisar se a forma como os subordinados avaliaram os seus Cmdt's influencia a diferença de percepção das dimensões de liderança e verificar a hipótese nº 5.3

‘Existem correlações significativas entre a heteroavaliação das dimensões de IE e a diferença entre a autoavaliação e a heteroavaliação das dimensões associadas à liderança’ utilizou-se um procedimento semelhante ao anterior, calculando a diferença de percepção em cada dimensão de liderança. Para isso agruparam-se as dimensões associadas à liderança da autoavaliação (n=7) e as da heteroavaliação (n=169). De seguida, calculou-se a mediana das dimensões de heteroavaliação e por fim a diferença entre os dois questionários para cada Cmdt.

Agruparam-se igualmente as medianas dos dados obtidos na heteroavaliação das dimensões associadas à IE.

Os valores a correlacionar estão representados no Quadro nº 16, já com uma codificação que permita uma melhor compreensão.

**Quadro nº 16 - Dimensões de liderança da heteroavaliação e diferença de percepção de IE.**

	Pelotão						
	Cmdt A	Cmdt B	Cmdt C	Cmdt D	Cmdt E	Cmdt F	Cmdt G
H_APE	3,00	2,75	3,50	3,00	3,50	3,50	3,50
H_AEO	3,00	2,75	3,50	2,75	3,50	3,25	3,50
H_UE	3,25	3,38	3,75	3,50	3,75	3,75	4,00
H_RE	3,00	2,88	3,75	3,00	3,75	3,50	3,25
DP_OPM	1,23	2,69	1,77	3,15	2,15	0,77	7,77
DP_TDP	1,32	2,07	1,50	3,45	1,88	1,13	7,51
DP_VA	1,50	2,75	0,33	3,40	1,83	0,83	7,55
DP_CTEC	1,39	2,95	1,23	3,11	1,33	0,33	7,63
DP_GCT	1,25	3,09	2,00	3,33	1,33	0,66	7,47
DP_LPE	1,34	2,92	0,17	3,17	2,00	1,00	7,49

**Legenda: DP – diferença de percepção H – heteroavaliação.**

Dos dados retirados do Quadro nº 16, efetuou-se uma correlação de *Pearson*, com o objetivo de verificar a hipótese nº5.3, estando esta representada no Quadro nº 17.

Quadro nº 17 - Estatística descritiva e correlação entre as dimensões de inteligência emocional da heteroavaliação e a diferença de percepção da liderança.

Dimensões (N=176)	X <sub>m</sub>	S	H_APE	H_AEO	H_UE	H_RE	DP_OPM	DP_TDP	DP_VA	DP_CTEC	DP_GCT	DP_LPE
H_APE	3,25	0,32	1									
H_AEO	3,28	0,35	,93	1								
H_UE	3,63	0,26	,86*	,81*	1							
H_RE	3,30	0,37	,87	,85*	,65	1						
DP_OPM	2,05	0,85	-,37	-,58	-,32	-,14	1					
DP_TDP	1,98	0,80	-,30	-,58	-,23	-,23	,91	1				
DP_VA	1,92	1,13	-,52	-,74	-,42	-,48	,84*	,87*	1			
DP_CTEC	1,83	1,02	-,63	-,82*	-,56	-,45	,93	,85*	,89	1		
DP_GCT	2,03	1,01	-,54	-,73	-,43	-,34	,92	,83*	,76*	,95	1	
DP_LPE	1,92	1,13	-,49	-,69	-,35	-,46	,81*	,81*	,98	,85*	,71	1

Legendas: X<sub>m</sub> – Média, S – desvio padrão \*. A correlação é significativa no nível < 0,05 (bilateral). \*\*. A correlação é significativa no nível < 0,01 (bilateral).

Podemos verificar que apesar de algumas correlações apresentarem valores elevados e negativos, apenas a correlação entre a heteroavaliação da dimensão AEO com a diferença de percepção de CTEC se apresenta como significativa para um nível de significância de 0,05. Significa isto que quanto mais elevada é a forma como os subordinados avaliam os seus Cmdt's na dimensão 'avaliação das emoções dos outros', menor é a diferença de percepção na dimensão 'coesão, trabalho de equipa e cooperação'.

## 5.5 Discussão dos Resultados

Como Quivy e Campenhoudt (2013, p. 219) referem, as hipóteses levantadas no início da investigação exprimem uma relação que o investigador perceciona como correta e que “a observação e a análise deveriam, portanto, confirmar”.

Para o efeito foram adotados os procedimentos apresentados na Tabela nº2.

Tabela nº 2 - Verificação de hipóteses

Valor da variável	Hipótese
x=100%	Totalmente verificada
80% ≤ x < 100%	Verificada
50% ≤ x < 80%	Parcialmente verificada
0% < x < 50%	Não verificada
x=0%	Totalmente não verificada

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013, p. 15)

No que respeita à H1: *Existem diferenças significativas entre os Oficiais Comandante de Pelotão do GIOP quanto a dimensões associadas à IE para o exercício dessa função*, estamos então em condições de afirmar que, uma vez que se verificam diferenças significativas entre parte dos Cmdt's, nomeadamente entre Cmdt B com os Cmdt's C, F e G em todas as dimensões de IE, a hipótese considera-se parcialmente verificada.

Relativamente à H2: *Existem diferenças significativas entre os Oficiais Comandante de Pelotão do GIOP quanto a dimensões associadas à liderança para o exercício dessa função*, uma vez que se verificam diferenças significativas entre parte dos Cmdt's, com maior foco nos Cmdt's B e G, em todas as dimensões de liderança, a hipótese considera-se parcialmente verificada.

Quanto à H3: *Existem diferenças significativas nas dimensões da IE na autoavaliação e na heteroavaliação dos Comandantes*, verifica-se que das 4 dimensões associadas à IE, apenas duas apresentam diferenças significativas ('avaliação das próprias emoções' e 'reconhecimento das emoções') entre a autoavaliação e a heteroavaliação, razão pela qual se considera a hipótese parcialmente verificada.

No que concerne à H4: *Existem diferenças significativas nas dimensões de Liderança na autoavaliação e na heteroavaliação dos Comandantes*, uma vez que das 6 dimensões associadas à liderança, todas apresentam diferenças significativas entre a autoavaliação e a heteroavaliação, a hipótese considera-se totalmente verificada.

No que respeita à H5.1: *Existem correlações significativas entre as dimensões associadas à IE e as dimensões associadas à liderança*, uma vez que todas as dimensões associadas a IE se correlacionam de forma significativa com as dimensões de liderança, considera-se esta hipótese totalmente verificada.

Analisando a H5.2: *Existem correlações significativas entre a diferença das dimensões da IE da auto e heteroavaliação e a heteroavaliação das dimensões associadas à liderança*, constatou-se que apesar de se verificarem correlações entre as variáveis, apenas uma das dimensões de diferença de percepção de IE apresenta correlações significativas com 4 dimensões de heteroavaliação de liderança pelo que se considera a hipótese não verificada.

Confrontada a H5.3: *Existem correlações significativas entre a heteroavaliação das dimensões de IE e a diferença entre a autoavaliação e a heteroavaliação das dimensões associadas à liderança* com os resultados, constatamos que apesar de se verificarem correlações negativas entre as variáveis, entenda-se quanto maior a avaliação dada à IE dos Cmdt's, menor a diferença de percepção na liderança, estas não são significativas, pelo que a hipótese se considera não verificada.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta fase do trabalho são apresentadas as conclusões decorrentes da presente investigação, de uma forma logica e com base nos dados obtidos na revisão de literatura e da análise elaborada no capítulo 5. Para esse fim, procuramos responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida, atingindo assim os objetivos específicos e geral traçados no início da investigação. Posteriormente, apresentamos as recomendações, limitações da investigação e desafios para futuras investigações.

Relativamente à primeira pergunta derivada, **“Quais as competências associadas à Inteligência Emocional e à Liderança apresentadas pelos Oficiais no exercício de comando nos Pelotões no GIOP?”** constatamos que existe uma homogeneidade de resposta, transversais a todos os Cmdt’s de pelotão inquiridos. Dentro das quatro dimensões que formam o construto de IE utilizado na investigação, verificamos que, como corolário da H1, existem diferenças em todas as dimensões, consequência da individualidade, mas que estas diferenças apenas são significativas quando comparados os Cmdt’s com melhores e piores desempenhos.

Verificamos ainda que, decorrente da H2, que se manifestam diferenças nas competências de liderança, sendo que estas se apresentam significativamente quando comparados os melhores com os piores desempenhos, indicador de que à semelhança das dimensões de IE, no geral os Cmdt’s apresentam semelhanças. Salienta-se ainda que não foram encontradas diferenças na dimensão ‘tomada de decisão e planeamento’, demonstrativo do processo de formação académica, militar e comportamental igual de todos os Cmdt’s.

Estas semelhanças vão ao encontro do analisado por Boyatzis et.al. (2000) referente ao funcionamento adaptativo de um sujeito perante as exigências do meio onde se insere. Analisadas as missões do GIOP, e tendo em consideração o tempo de serviço dos Cmdt’s, constatamos que estas semelhanças são espectáveis uma vez que, apesar da sua individualidade, a adaptabilidade a que foram sujeitos no desempenho das funções inerente ao cargo são semelhantes.

No que concerne à segunda pergunta derivada, **“Quais as diferenças de percepção entre os comportamentos dos Oficiais e a forma como os subordinados os veem?”** deduz-se da H3 que a forma como os Cmdt’s se avaliam nas dimensões ‘avaliação das

emoções dos outros’ e ‘regulação das emoções’ apresenta diferenças com a forma como os subordinados avaliam essas mesmas dimensões. Da H4 concluímos que as competências de liderança apresentam maior dispersão de respostas, uma vez que se verificaram diferenças significativas em todas as competências quando confrontados os dois questionários.

A diferença de percepção em relação a ambas as dimensões pode ser explicada através do proposto por autores como Zeidner et.al. (2008) e Brackett et.al (2011), no qual enfatizam os problemas associados tanto aos instrumentos de autorrelato como à aplicação a 360°.

Argumentando que, tendencialmente um inquirido a responder sobre si tenderá a responder consoante o que é socialmente considerado como o mais correto. Por outro lado, quando um inquirido responde sobre alguém sob quem depende administrativamente dentro de uma organização, acaba por ter a objetividade toldada pela reputação que este tem, ainda para mais em dimensões como a IE que influencia diretamente a forma como este se sente no seu meio, e dimensões como a liderança que o influencia diretamente por ser quem lhe emana ordens.

Analizando a terceira pergunta derivada **“Quais as dimensões de Inteligência Emocional que influenciam a liderança num Pelotão do GIOP?”**, através das subhipóteses que compõe a H5, concluímos que as intensidades das dimensões de IE acompanham as intensidades das dimensões da liderança, o que demonstra a importância a relação estabelecida entre ambas, sendo a correlação mais elevada a estabelecida entre as dimensões ‘regulação das emoções’ e a ‘liderança participativa e envolvimento’. Uma vez que não foi perceptível pela sua análise a existência de alguma dimensão em específico de IE com influência direta na liderança, procurou-se verificar se a boa ou má percepção de uma revelava vulnerabilidades na outra, tendo-se concluído que quanto pior a percepção da competência da dimensão ‘avaliação das próprias emoções’, pior a avaliação das dimensões ‘tomada de decisão e planeamento’, ‘visão e ambiente interno e externo’, ‘coesão, trabalho de equipa e cooperação’ e ‘gestão de conflitos pela transparência’.

Confrontando com o verificado no enquadramento teórico, verifica-se uma aplicação direta dos princípios básicos de IE proposto por Caruso e Salovey (2004), entre os quais os autores afirmam a importância de não ignorar as emoções dentro de uma organização, sob pena destas terem uma influência negativa na execução de tarefas, como se percebe pelas correlações negativas verificadas em H5.2 e H5.3.

Comparando igualmente com as noções apreendidas de liderança transformacional, constata-se que o Cmdt deve dar primazia a envolver a participação emocional dos subordinados como incitamento a alcançar desempenhos superiores aos esperados. Desta



forma, a diferença de percepção das competências emocionais tenderá a diminuir, potenciando assim a avaliação das dimensões associadas à liderança..

Após as respostas às perguntas derivadas, estamos aptos a responder à pergunta de partida, **‘Qual a importância da Inteligência Emocional na liderança de um pelotão do GIOP?’**.

Verificamos que as competências de IE estão fortemente ligadas às competências de liderança, uma vez que o aumento de umas acompanha o aumento das outras. Apesar de todas demonstrarem correlações, tem especial foco a ‘regulação das emoções’ que, conforme a análise dos dados, quanto melhor o Cmdt’s for nesta dimensão, melhor tendencialmente será a sua ‘liderança participativa e envolvimento’.

Por outro lado, verificamos que existem vulnerabilidades, nomeadamente relativamente à diferença de percepção que os Cmdt’s têm sobre a sua IE quando comparada com os seus militares. Constatamos que a diferença de percepção da dimensão ‘avaliação das próprias emoções’ influencia negativamente as competências de liderança. Significa isto que quanto maior a diferença de percepção entre o que o Cmdt acha que é a forma como avalia as suas próprias emoções e a forma como o transparece para os seus militares influencia a sua liderança.

Como podemos analisar, e tendo por base o proposto por Cherniss e Goleman (2001), a capacidade que os Cmdt’s apresentam para discernir entre as emoções irrelevantes e as emoções que efetivamente devem ser direcionadas para os objetivos definidos influenciam a eficácia com que o Pel executa as suas missões.

Confrontando ainda os resultados com as missões do GIOP analisadas no enquadramento teórico, verificamos que devido à sensibilidade destas e da importância que o Cmdt de PIOP tem na sua boa prossecução, importa salientar a importância da dimensão ‘regulação das emoções’, uma vez que é essencial que este tenha bem desenvolvida a capacidade de regular as suas próprias emoções, possibilitando o controlo emocional e uma transição oportuna de estados emocionais negativos para positivos.

Temos então como objetivo final desta investigação a compreensão da influência que a IE tem na liderança, exprimida através de potencialidades e vulnerabilidades, a fim de ajudar a organização a orientar a formação dos seus Cmdt’s, assim como dar o contributo na seleção e formação para o contexto específico do GIOP.

No que concerne às limitações da investigação, temos a dificuldade que se revelou mensurar principalmente o construto de IE. Como podemos verificar da revisão de literatura, a dificuldade começa logo com a própria definição do conceito, estendendo-se ao seu

instrumento de medida, assim como à falta de consenso para a sociedade e para a ciência do contributo e valor acrescentado que esta representa.

Para além disso, a necessidade de adaptar as competências do modelo de Rouco (2012) por não existir uma referencia concreta das competências atribuídas a um Cmdt de Pelotão no GIOP constituiu-se igualmente uma limitação da investigação.

Salienta-se ainda a limitação verificada por os questionários serem constituídos por dois instrumentos de medida, o que os torna demasiado longos, o que pode levar a uma resposta desadequada por parte dos inquiridos, influenciando negativamente a investigação e obrigando a nova recolha de dados.

Importa ainda enfatizar a complexidade que constitui avaliar a liderança, uma vez que os fatores a ter em consideração aumentam exponencialmente conforme a direção que se pretende dar à investigação.

Quanto aos desafios para futuras investigações, no seguimento desta investigação, propomos aumentar a abrangência dos contextos a aplicar, por forma a perceber se a especificidade das missões e forma de organização influencia a relação entre a IE e a liderança de formas diferentes das constatadas neste trabalho.

Propões se igualmente uma comparação entre a forma como a IE influencia a liderança na GNR e outras organizações, tanto militares como civis, para mais tarde ser possível criar um referencial tanto de formação como de seleção para a GNR por áreas e especializações, potenciando a relação entre Cmdt e subordinados em prol da melhor prossecução da missão geral que lhe é atribuída.

Um trabalho assente nesta temática pretende acima de tudo sensibilizar Cmdt's e subordinados para a importância das questões relacionadas com as emoções, passando a imagem de que estas não devem ser negligenciadas e levadas a sério, principalmente num contexto com as exigências e sensibilidade como o de militar da GNR.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia Militar. (2016). Norma de Execução Permanente (NEP) nº522/1ª. Lisboa.

Alcobia, P. (2001). Atitudes e Satisfação no trabalho. In *Manual da Psicossociologia das organizações* (pp. 281–306). Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Alves, A. C. (2008). *Em busca de uma Sociologia Policial*. Lisboa: Revista da Guarda.

Alves, A. C. (2011). *Contributos para uma sociologia da polícia*. Lisboa: Edição da Revista da Guarda Nacional Republicana.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*, 18(1), 88–115. doi: 10.2307/258824.

Assembleia da República [AR] (2007) . Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: Lei Orgânica da GNR, *Diário da República*, 1ª Série, nº 213, Diário da República 8043-8051.

Assembleia da República [AR] (2008). Lei nº 53/2008 de 29 de agosto: Lei de Segurança Interna, *Diário da República*, 1ª Série, nº 167, Diário da República 6135-6141.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*.

Barreira, A. (2014). *A inteligência emocional e o exercício de comando - O contexto dos Destacamentos do Comando Territorial de Lisboa da GNR*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, Academia Militar, Lisboa.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. doi:10.1080/01900699408524907.

Batool, B. F. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 84–94. doi:10.1108/01437730110380174.

Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88–103. doi: 10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x.

Brislin, R. W. (1986). Research instruments. *Field Methods in Cross-Cultural Research and Methodology Series*, 8, 137–164. doi:10.1080/00207597608247359.

Caruso, D., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *Emotional intelligence and organizational effectiveness*. *Advances in emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. doi:10.5465/AMR.1987.4306715.

Covey, S. R. (1990). *Principled central leadership*. Nova Iorque: Summit.

Cronin, P., & Reicher, S. (2006). A study of the factor that influence how senior officers police crowd events: On SIDE outside the laboratory. *British Journal of Social Psychology*, 45(1), 175–196.

Cunha, M., Rego, A., & Clegg, S. (2012). *The virtues of leadership: contemporary challenges for global managers*. Oxford: Oxford University Press.

Damásio, A. R. (2011). *O Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro Humano*. Lisboa: Temas e Debates (Círculo de Leitores).

Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989–1015. doi: 10.1037/0022-3514.75.4.989.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The Nature of Leadership*. London: SAGE Publications.

EU-SEC II. (2011). *Foundations of the European House of Major Events Security: A Manual for the International Coordination of Major Events Security Research in Europe*. Turim: UNICRI.

Fortin, M.-F. (1999). O processo de Investigação da concepção à realização. Loures: Lusociência.

- Freixo, M. J. V. (2012). *Metodologia Científica: Fundamentos métodos e técnicas* (4th ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O inquérito*. Oeiras: Celta.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.). São Paulo: Atlas.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2015). *Como ser um Líder: A importância da inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações* (2ª). Lisboa: Gradiva.
- Groves, K., & McEnrue, M. P. (2006). Choosing among test of emotional intelligence: what is the evidence? *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 9–42. doi: 10.1002/hrdq.1159.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2008). Despacho nº77/08-OG. Lisboa: Comando-Geral da Guarda Nacional Republicana.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2009). Despacho nº53/09-OG. Lisboa: Comando-Geral da Guarda Nacional Republicana.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2010). *Manual do Curso de Manutenção de Ordem Pública*. Lisboa: Grupo de Intervenção de Ordem Pública.
- Hannah, S., Avolio, B., Luthans, F., & Harms, P. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669–692. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.007.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (1996). *The leader of the future*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ho, R. (2006). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS*. London: Chapman and Hall/CRC.
- Hollert, J. (2016). *Inteligência Emocional e Liderança: Análise bibliométrica da literatura publicada entre 2010 e 2015*, Mestrado em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Hunsicker, A. (2011). *Behind the shield: anti-riot operations guide*. Florida: Universal-Publishers.

Izard, C. E. (2010). The Many Meanings/Aspects of Emotion: Definitions, Functions, Activation, and Regulation. *Emotion Review*, 2(4), 363–370. doi: 10.1177/1754073910374661.

Jago, A. . (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315–336. doi.: 10.1287/mnsc.28.3.315.

Joseph, D. L., & Newman, D. a. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *The Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78. doi: 10.1037/a0017286.

Kauark, F., Magalhães, F., & Medeiros, C. (2010). *Metodologia da pesquisa: Um guia prático*. Bahia: Via Litterarum.

Libbrecht, N., Lievens, F., & Schollaert, E. (2010). Measurement Equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale Across Self and Other Ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 70(6), 1007–1020. doi: 10.1177/0013164410378090.

Lopes, P. N. (2016). Emotional Intelligence in Organizations: Bridging Research and Practice. *Emotion Review*, 8(4), 316–321. doi: 10.1177/1754073916650496.

Lopes, P., & Salovey, P. (2008). Emotional intelligence and leadership: Implications for leader development. *Leadership at the Crossroads (vol.1): Psychology and Leadership*.

Maroco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Lisboa: Edições Silabo.

Marques, L. (2013). *Modelo de Gestão de Competências de Liderança para a Guarda Nacional Republicana*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, Academia Militar, Lisboa.

Martins, A. (2012). *Rescuing Emotional Intelligence from the Curse of Fragmentation: Towards an Integrative Framework*. Doutoramento em Psicologia, ISCTE -Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence: Science and Myth. *Psychiatric Services*, 55(4), 458–458. doi: 10.1176/appi.ps.55.4.458.

Mavroveli, S., Petrides, K. V., Rieffe, C., & Bakker, F. (2007). Trait emotional intelligence, psychological well-being and peer-rated social competence in adolescence.

*British Journal of Developmental Psychology*, 25(2), 263–275. doi: 10.1348/026151006X118577.

Mayer, J., & Ciarrochi, J. (2006). Clarifying concepts related to emotional intelligence: A proposed glossary. In & J. D. M. J. Ciarrochi, J.P. Forgas (Ed.), *Emotional intelligence in everyday life*, 2nd ed. (2ª ed., pp. 261–267). Philadelphia, PA: Psychology Press.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). Seven Principles of Emotional Intelligence The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. doi: 10.1177/1754073916639667.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?, *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence, *Handbook of Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mayer, J., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433–442.

Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215 doi: 10.1207/s15327965pli1503\_02.

McCann, C., & Pigeau, R. (2000). The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience. New York: Springer-Verlag.

Ministério da Administração Interna [MAI] (2009). Decreto-Lei nº 297/2009 de 14 de outubro: Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana, *Diário da República*, 1ª Série, nº 199, 7662-7700.

Ministério da Administração Interna [MAI] (2010), Despacho nº 10393/2010 de 22 de junho: Regulamento Geral de Serviços da Guarda Nacional Republicana, *Diário da República*, 2ª Série, nº 119, 33856-33891.

Moura, R. (2011). *A inteligência emocional no comando e liderança das esquadras da PSP*. Mestrado em Administração e Gestão Pública, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Neisser, U., & Others, A. (1995). Intelligence: Knowns and Unknowns. *American Psychologist*, 51(2), 77–101. doi: 10.1037/0003-066X.51.2.77.

Neves, J. (2001). O processo de liderança. In *Manual da Psicossociologia das organizações* (pp. 377–403). Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Nisbet, R., Iv, J. E., & Miner, G. (2009). *Handbook of Statistical Analysis and Data Mining Applications*, Cambridge: Academic Press.

Oliveira, D. (2015). *A doutrina sobre o adversário em distúrbios civis: Caracterização, organização e modos de atuação*, Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado Integrado de Ciências Militares, na especialidade de Segurança, Academia Militar, Lisboa.

Oliveira, P. (2014). Grupo de Intervenção de Ordem Pública (GIOP). *Pela Lei E Pela Grei: Revista Da Guarda Nacional Republicana*, 38–53.

Parker, J. D. A., Keefer, K. V., & Wood, L. M. (2011). Toward a brief multidimensional assessment of emotional intelligence: Psychometric properties of the Emotional Quotient Inventory-Short Form. *Psychological Assessment*, 23(3), 762–777. doi: 10.1037/a0023289.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementariedade do SPSS* (5th ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Popper, K. (2005). *The Logic of Scientific Discovery*. *Physics Today*. London: Routledge.

Presidência do Conselho de Ministros [PCM] (2002), Resolução do Conselho de Ministros nº 37/2002 de 28 de fevereiro: Código Deontológico do Serviço Policial, *Diário da República*, 1ª Série-B, nº50, 1669-1671.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais. Trajectos* (6th ed.). Lisboa: Gradiva.

Rego, A., & Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 19(1–2), 139–167.

Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Psychologica*, 55, 189–207.

Rosinha, A. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar (incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando)*. Doutoramento em Psicologia, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Lisboa.

Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Doutoramento em Gestão, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.

Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.



Sarmento, M. (2013). Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Schneider, T. R., Lyons, J. B., & Khazon, S. (2013). Emotional intelligence and resilience. *Personality and Individual Differences*, 55(8). doi:10.1016/j.paid.2013.07.460.

Silva, A., Lavado, Cruz, F. O., Silva, R. P., Bastos, J., Rosinha, A., & Antão, G. (2006). Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, 16, 7–39.

Silva, N., Lourenço, P., Peralta, C., & Carvalho, C. (2010). A inteligência emocional: da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da liderança. *Psychologica*, 2(52), 623–642.

Silva, R. (2013). *O papel dos Destacamentos de Intervenção: Estudo caso do Destacamento de Intervenção de Faro*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, Academia Militar, Lisboa.

Sistema de Segurança Interna [SSI]. (2017). Relatório Anual de Segurança Interna 2016, Lisboa: SSI.

Spielberger, C. D. (2004). *Encyclopedia of applied psychology*. Oxford: Elsevier Academic.

Sternberg, R. J. (1985). Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence. Cambridge: Cambridge University Press Archive.

Tomás, C. (2014). *Caracterização dos Comportamentos de Liderança e a sua Influência no clima organizacional das Unidades da Guarda Nacional Republicana*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, Academia Militar, Lisboa.

Turner, T. W. (2009). Understanding the benefits of emotional intelligence for officer growth and agency budgets. *The Police Chief*, 75(9).

Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Academia Militar.

Wong, C., & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 253–274.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289, doi:10.1177/014920638901500207.

Zeidner, M., Roberts, R. D., & Matthews, G. (2008). The science of emotional intelligence: Current consensus and controversies. *European Psychologist*, 13(1), 64–78. doi:10.1027/1016-9040.13.1.64.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – DIMENSÕES DO MODELO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

No Quadro nº18 encontram-se expostas as dimensões relativas à gestão e liderança, baseadas no estudo de Rouco (2012) e utilizadas neste trabalho.

Quadro nº 18 - Modelo de gestão e desenvolvimento de competências de liderança

<b>Dimensão</b>	<b>Caracterização</b>
<b>Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação</b>	Capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, autocontrole e autoconfiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando aos subordinados o reconhecimento pelas suas prestações
<b>Tomada de decisão e planeamento</b>	Capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e implementar com eficácia as soluções para cumprir os objetivos dentro dos prazos estabelecidos mesmo com a hostilidade dos outros e, comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados
<b>Visão e ambiente externo e interno</b>	Capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e adequar os recursos disponíveis para cumprir os objetivos a longo prazo, assim como atualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações
<b>Coesão, trabalho de equipa e cooperação</b>	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo através de uma comunicação aberta, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidades de cada subordinado procurando ser um elemento de referência e estabilidade de modo a obterem-se os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros
<b>Gestão de conflitos pela transparência</b>	Capacidade para resolver os conflitos, sempre que existem diferentes interesses, através da transparência e apoiar os outros no cumprimento dos objetivos num clima de confiança e respeito
<b>Liderança Participativa e envolvimento</b>	Capacidade para envolver os subordinados e de ter consideração pelas suas sugestões na tomada de decisão, assim como alinhar os seus interesses com os da organização, e responsabilizando-os pela execução das tarefas

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

## APÊNDICE B – MODELO DE ANÁLISE

Quadro nº 19 - Modelo de Análise

Objetivos	Questões	Hipóteses	Enquadramento conceptual	Análise de resultados
<b>Geral:</b> Analisar a importância da Inteligência Emocional na liderança de um pelotão do Grupo de Intervenção de Ordem Pública	<b>PP:</b> Qual a importância da Inteligência Emocional na liderança de um pelotão do GIOP?			<b>Capítulo 5.</b> Apresentação, análise e discussão dos resultados  Apresentação e análise dos resultados dos Questionários de autoavaliação e heteroavaliação  Interpretação dos resultados face ao enquadramento anteriormente apresentado
<b>Específico (1):</b> Identificar e compreender as competências de Inteligência Emocional e Liderança apresentadas pelos Oficiais Comandantes de Pelotão.	<b>PD1:</b> Quais as competências associadas à Inteligência Emocional e Liderança apresentadas pelos Oficiais no exercício de comando nos Pelotões no GIOP?	<b>H1:</b> Existem diferenças significativas entre os Oficiais Comandante de Pelotão do GIOP quanto a dimensões associadas a inteligência emocional para o exercício dessa função.	<b>Capítulo 1.</b> A Inteligência Emocional  <b>Capítulo 2.</b> Liderança  <b>Capítulo 3.</b> Grupo de Intervenção de Ordem Publica	
		<b>H2:</b> Existem diferenças significativas entre os Oficiais Comandante de Pelotão do GIOP quanto a dimensões associadas a liderança para o exercício dessa função.		
<b>Específico (2):</b> Compreender a forma como os subordinados percecionam as competências dos seus Comandantes de Pelotão	<b>PD2:</b> Quais as diferenças de perceção entre os comportamentos dos Oficiais e a forma como os subordinados os veem?	<b>H3:</b> Existem diferenças significativas nas dimensões da IE na auto-avaliação e na heteroavaliação dos Comandantes.		
		<b>H4:</b> Existem diferenças significativas nas dimensões de Liderança na auto-avaliação e na heteroavaliação dos Comandantes.		

<b>Específico (3):</b> Identificar as dimensões de inteligência emocional que potenciam/condicionam a liderança num Pelotão do Grupo de Intervenção de Ordem Publica.	<b>PD3:</b> Quais as dimensões de Inteligência Emocional que influenciam a liderança num Pelotão do GIO	<b>H5.1:</b> Existem relações entre as dimensões associadas à IE e as dimensões associadas à liderança.		
		<b>H5.2:</b> :Existem relações entre a diferença nas dimensões da IE da auto e heteroavaliação e a heteroavaliação das dimensões associadas à liderança		
		<b>H5.3:</b> : Existem relações entre a heteroavaliação das dimensões da IE e a diferença das dimensões de liderança da auto e heteroavaliação		

## APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

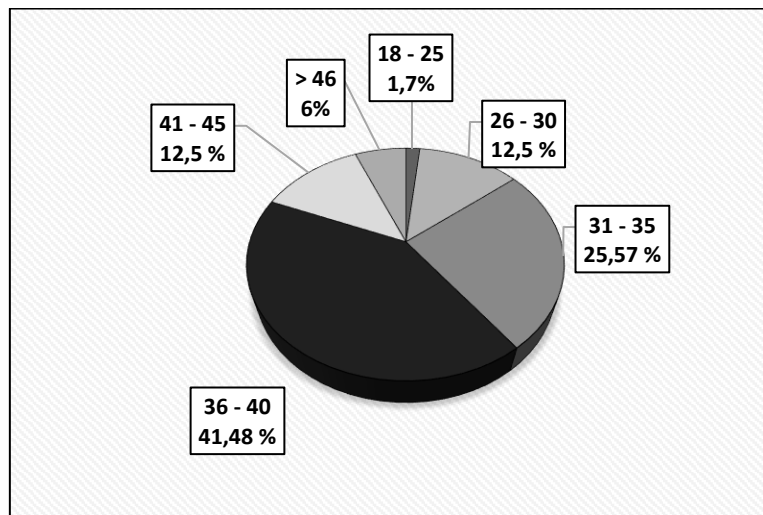


Figura nº 1 - Dados sociodemográficos quanto à idade (heteroavaliação)

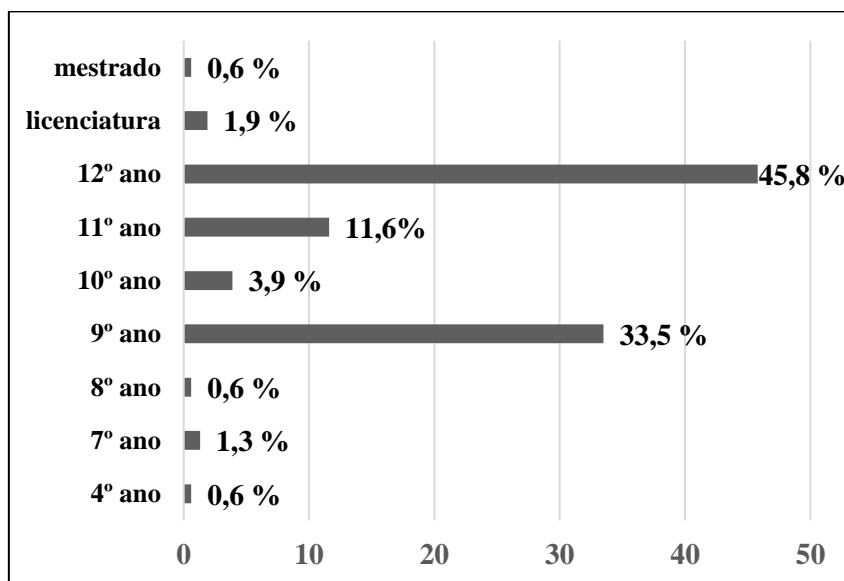
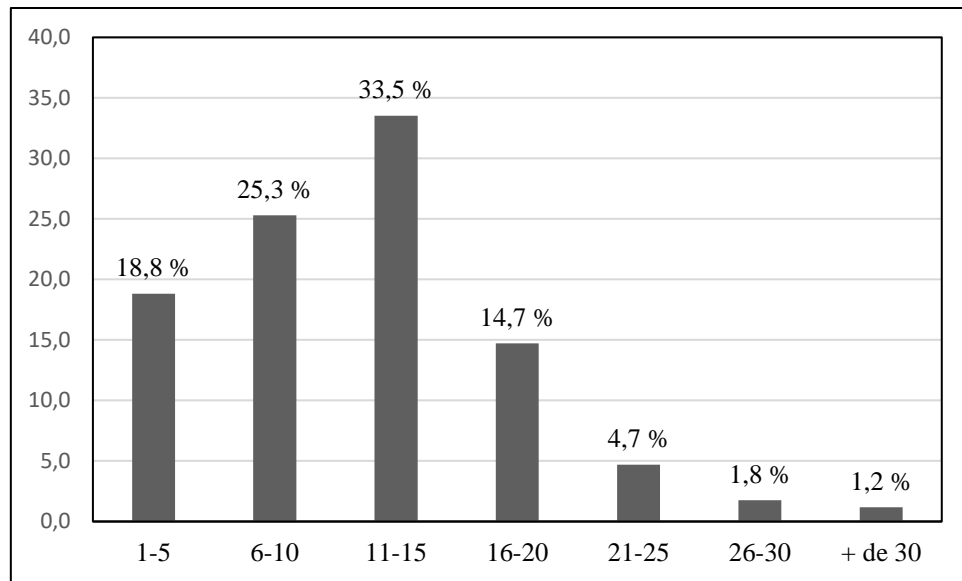
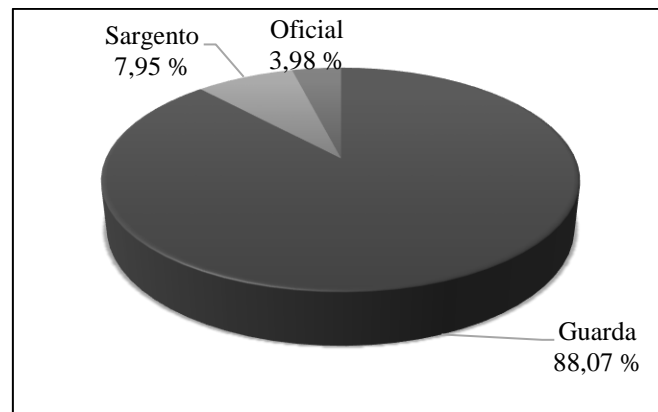


Figura nº 2 - Dados sociodemográficos quanto às habilitações literárias (heteroavaliação)



**Figura nº 3 - Dados sociodemográficos quando ao tempo de serviço (heteroavaliação e autoavaliação)**



**Figura nº 4 - Dados sociodemográficos quando às classes (heteroavaliação e autoavaliação)**



## APÊNDICE D - INQUÉRITO DISTRIBUÍDO AOS COMANDANTES DE PELOTÃO



### ACADEMIA MILITAR

#### Inquérito de Inteligência Emocional (WLEIS) e de Competências de Liderança (QCL)

(Adaptado de Wong e Law, 2002; Rodrigues, Rebelo e Coelho, 2011; Rouco, 2012)

Este inquérito por questionário está inserido na realização do Trabalho de Investigação Aplicada, referente ao Ciclo de Estudos Integrado conferente ao Grau de Mestre em Ciências Militares, na Especialidade de Segurança, subordinado ao tema “A Importância da Inteligência Emocional na Liderança no Grupo de Intervenção de Ordem Pública”, tendo objetivos meramente académicos.

#### **Estimado(a) inquirido(a):**

Solicita-se que responda a todas as questões, e que o faça de forma sincera, não existindo respostas certas ou erradas.

Os dados serão alvo de tratamento estatístico, estando salvaguardada a **confidencialidade** de quem os fornece.

Se tiver alguma dúvida pode contactar o investigador:

Email: [maia.gns@gnr.pt](mailto:maia.gns@gnr.pt)

Agradeço a disponibilidade, uma vez que a sua colaboração é de extrema importância para a investigação em curso.

Gabriel Maia  
Aspirante de Infantaria

## Parte I – Dados Sociodemográficos

Assinale com uma cruz (e só uma) a resposta correta.

### 1- Gênero:

Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>

### 2- Idade:

De 18 a 25 anos	<input type="checkbox"/>
De 26 a 30 anos	<input type="checkbox"/>
De 31 a 35 anos	<input type="checkbox"/>
De 36 a 40 anos	<input type="checkbox"/>
De 41 a 45 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 46 anos	<input type="checkbox"/>

### 3- Habilitações Literárias:

\_\_\_\_\_ (exemplo: 9º Ano; 12º Ano; Licenciatura; etc...)

### 4- Classe:

Guardas	<input type="checkbox"/>
Sargentos	<input type="checkbox"/>
Oficiais	<input type="checkbox"/>

### 5- Tempo de serviço no GIOP:

\_\_\_\_\_ (anos)/ \_\_\_\_\_ (meses)

### 6- Companhia:

1ª Companhia	<input type="checkbox"/>
2ª Companhia	<input type="checkbox"/>
3ª Companhia	<input type="checkbox"/>
4ª Companhia	<input type="checkbox"/>

### 7- Pelotão:

1ºPel	<input type="checkbox"/>
2ºPel	<input type="checkbox"/>
3ºPel	<input type="checkbox"/>
4ºPel	<input type="checkbox"/>
5ºPel	<input type="checkbox"/>
6ºPel	<input type="checkbox"/>
7ºPel	<input type="checkbox"/>
8ºPel	<input type="checkbox"/>
9ºPel	<input type="checkbox"/>
10ºPel	<input type="checkbox"/>
11ºPel	<input type="checkbox"/>
12ºPel	<input type="checkbox"/>

Na tabela que se segue, assinale com uma cruz (e apenas uma) a sua escolha na escala de 1 a 5, de acordo com o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Parte II – Escala de Inteligência Emocional**

Sinto que:	Discordo fortemente					Concordo fortemente				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8- Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos	1	2	3	4	5					
9- Compreendo bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5					
10- Compreendo verdadeiramente o que sinto	1	2	3	4	5					
11- Sei sempre se estou ou não contente	1	2	3	4	5					
12- Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento	1	2	3	4	5					
13- Sou um bom observador das emoções dos outros	1	2	3	4	5					
14- Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	1	2	3	4	5					
15- Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam	1	2	3	4	5					
16- Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.	1	2	3	4	5					
17- Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.	1	2	3	4	5					
18- Sou uma pessoa que se automotiva	1	2	3	4	5					
19- Encorajo-me sempre a dar o meu melhor	1	2	3	4	5					
20- Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional	1	2	3	4	5					
21- Consigo controlar bem as minhas emoções	1	2	3	4	5					
22- Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado	1	2	3	4	5					
23- Possuo um bom controlo das minhas emoções.	1	2	3	4	5					

No exercício das atuais funções de comando e/ou chefia, indique o seu nível de eficácia (desempenho) para cada afirmação, colocando um “x” no espaço respetivo.

### Parte III – Competências de Liderança

Sinto que:	Extremamente ineficaz					Extremamente eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24-Atualizo as minhas capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25-Encorajo a participação dos meus subordinados na produção de ideias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26-Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27-Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28-Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29-Reconheço o desempenho eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30-Visualizo o ambiente externo e interno da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31-Adapto os meus comportamentos às mudanças de situação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32-Tenho a capacidade de antever as situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33-Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34-Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35-Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36-Na execução das tarefas, apoio sem remover a responsabilidade dos meus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37-Possuo a capacidade de diagnosticar as oportunidades externas à organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38-Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39-Sou reto e integro tendo em consideração os princípios éticos e os deontológicos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40-Procuro melhorar o meu desempenho e o dos outros para o cumprimento da missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41-Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42-Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43-Dou aos outros reconhecimentos pelas suas prestações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44-Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45-Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46-Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47-Transmito aos meus subordinados a vontade de cumprir a missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

48-Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49-Identifico problemas e procuro antecipar soluções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50-Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51-Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52-Admito sem rodeios os meus erros e falhas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53-Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54-Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55-Falo com os outros de forma clara.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56-Incentivo à resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57-Tem um discurso convincente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58-Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59-Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60-Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61-Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62-Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63-Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64-Atuo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65-Tomo as decisões mesmo com o desacordo dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66-Desperto nos outros um sentimento de referência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67-Administro o tempo de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68-Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69-Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70-Trabalho eficazmente nas várias situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71-Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Agradeço a disponibilidade e colaboração no preenchimento deste questionário.

Aspirante de Infantaria Gabriel Maia

## APÊNDICE E - INQUÉRITO DISTRIBUÍDO AOS SUBORDINADOS



### ACADEMIA MILITAR

#### Inquérito de Inteligência Emocional (WLEIS) e de Competências de Liderança (QCL)

(Adaptado de Wong e Law, 2002; Rodrigues, Rebelo e Coelho, 2011; Rouco, 2012)

Este inquérito por questionário está inserido na realização do Trabalho de Investigação Aplicada, referente ao Ciclo de Estudos Integrado conferente ao Grau de Mestre em Ciências Militares, na Especialidade de Segurança, subordinado ao tema “A Importância da Inteligência Emocional na Liderança no Grupo de Intervenção de Ordem Pública”, tendo objetivos meramente académicos.

#### **Estimado(a) inquirido(a):**

Solicita-se que responda a todas as questões, e que o faça de forma sincera, não existindo respostas certas ou erradas.

Os dados serão alvo de tratamento estatístico, estando salvaguardada a **confidencialidade** de quem os fornece.

Se tiver alguma dúvida pode contactar o investigador:

Email: [maia.gns@gnr.pt](mailto:maia.gns@gnr.pt)

Agradeço a disponibilidade, uma vez que a sua colaboração é de extrema importância para a investigação em curso.

Gabriel Maia

Aspirante de Infantaria

## Parte I – Dados Sociodemográficos

Assinale com um “x” (e só um) a resposta correta.

### 1- Gênero:

Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>

### 2- Idade:

De 18 a 25 anos	<input type="checkbox"/>
De 26 a 30 anos	<input type="checkbox"/>
De 31 a 35 anos	<input type="checkbox"/>
De 36 a 40 anos	<input type="checkbox"/>
De 41 a 45 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 46 anos	<input type="checkbox"/>

### 3- Habilitações Literárias:

\_\_\_\_\_  
(exemplo: 9º Ano; 12º Ano;  
Licenciatura; etc...)

### 4- Classe:

Guardas	<input type="checkbox"/>
Sargentos	<input type="checkbox"/>
Oficiais	<input type="checkbox"/>

### 5- Tempo de serviço no GIOP:

\_\_\_\_\_(anos)/\_\_\_\_\_(meses)

### 6- Companhia:

1ª Companhia	<input type="checkbox"/>
2ª Companhia	<input type="checkbox"/>
3ª Companhia	<input type="checkbox"/>
4ª Companhia	<input type="checkbox"/>

### 7- Pelotão:

1ºPel	<input type="checkbox"/>
2ºPel	<input type="checkbox"/>
3ºPel	<input type="checkbox"/>
4ºPel	<input type="checkbox"/>
5ºPel	<input type="checkbox"/>
6ºPel	<input type="checkbox"/>
7ºPel	<input type="checkbox"/>
8ºPel	<input type="checkbox"/>
9ºPel	<input type="checkbox"/>
10ºPel	<input type="checkbox"/>
11ºPel	<input type="checkbox"/>
12ºPel	<input type="checkbox"/>

Nas tabelas que se seguem, assinale com um “x” (e apenas um) a sua escolha na escala de 1 a 5, de acordo com o seu grau de concordância com as afirmações seguintes, referentes ao seu comandante de Pelotão.

### Parte II – Escala de Inteligência Emocional

O meu comandante:	Discordo fortemente					Concordo fortemente				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8- Na maioria das vezes tem uma boa noção das razões pelas quais tem certos sentimentos.	1	2	3	4	5					
9- Compreende bem as suas emoções.	1	2	3	4	5					
10- Compreendem verdadeiramente o que sentem	1	2	3	4	5					
11- Sabe sempre reconhecer se está ou não contente	1	2	3	4	5					
12- Reconhece as emoções dos meus amigos através do seu comportamento	1	2	3	4	5					
13- É um bom observador das emoções dos outros	1	2	3	4	5					
14- É sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	1	2	3	4	5					
15- Compreende bem as emoções das pessoas que o rodeiam.	1	2	3	4	5					
16- Estabelece sempre metas para si próprio, tentando em seguida dar o seu melhor para as atingir.	1	2	3	4	5					
17- Tem por hábito dizer que é uma pessoa competente.	1	2	3	4	5					
18- É uma pessoa que se automotiva	1	2	3	4	5					
19- Encoraja-me sempre a dar o meu melhor	1	2	3	4	5					
20- É capazes de controlar o seu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional	1	2	3	4	5					
21- Consegue controlar bem as suas emoções	1	2	3	4	5					
22- É capaz de se acalmar rapidamente quando estão muito irritados	1	2	3	4	5					
23- Possui um bom controlo das suas emoções.	1	2	3	4	5					



No exercício das atuais funções, indique o nível de eficácia (referente ao desempenho) do seu comandante de Pelotão, colocando um “x” no espaço respetivo.

### Parte III – Competências de Liderança

Os meus comandantes:	Extremamente ineficaz					Extremamente eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24- Atualizam as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que é exigido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25- Encorajam a participação dos seus subordinados na produção de ideias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26- Fazem com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27- Procuram conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28- Quando não estão de acordo, sabem dizê-lo com clareza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29- Reconhecem o desempenho eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30- Visualizam o ambiente externo e interno da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31- Adaptam os seus comportamentos às mudanças de situação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32- Têm a capacidade de antever as situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33- Estudam os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34- Implementam soluções para melhorar a eficiência e eficácia no seu grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35- Procuram em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36- Na execução das tarefas, apoiam sem remover a responsabilidade dos seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37- Possuem a capacidade de diagnosticar as oportunidades externas à organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38- Lutam pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39- São retos e íntegros tendo em consideração os princípios éticos e os deontológicos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40- Procuram melhorar o seu desempenho e o dos outros para o cumprimento da missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41- Procuram desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42- Analisam os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43- Dão aos outros reconhecimentos pelas suas prestações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44- Mantêm com clareza o raciocínio perante as situações adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45- Na resolução de conflitos, procuram agir como se fosse um mediador e não um adversário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

46- Promovem a participação dos subordinados na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47- Transmitem aos seus subordinados a vontade de cumprir a missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48- Trabalham em equipas multi e inter culturais com facilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49- Identificam problemas e procuram antecipar soluções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50- Explicam a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51- Conseguem promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52- Admitem sem rodeios os seus erros e falhas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53- Transmitem confiança aos subordinados nos momentos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54- Desenvolvem nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55- Falam com os outros de forma clara.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56- Incentivam à resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57- Têm um discurso convincente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58- Promovem o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59- Transmitem calma aos seus subordinados nas condições de esforço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60- Promovem o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61- Têm capacidades para executar o seu trabalho com eficácia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62- Mostram posições de confiança nos seus julgamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63- Criam um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64- Atuam de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65- Tomam as decisões mesmo com o desacordo dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66- Despertam nos outros um sentimento de referência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67- Administram o tempo de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68- Na resolução de conflitos, certificam-se que ambas as partes se escutaram.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69- Não têm receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sentem a hostilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70- Trabalham eficazmente nas várias situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71- Procuram perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Agradeço a disponibilidade e colaboração no preenchimento deste questionário.

Aspirante de Infantaria Gabriel Maia

## APÊNDICE F – RELAÇÃO ENTRE DIMENSÕES EM ESTUDO E QUESTIONÁRIOS

**Quadro nº 20 - Relação das dimensões de inteligência emocional e liderança nos questionários**

<b>Dimensões</b>	<b>Componentes</b>	<b>Perguntas</b>
Inteligência Emocional	Avaliação das Próprias emoções	1, 2, 3, 4
	Avaliação das emoções dos outros	5, 6, 7, 8
	Uso das Emoções	9, 10, 11, 12
	Reconhecimento das Emoções	13, 14, 15, 16
Liderança	Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	29, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 47, 49, 51, 61
	Tomada de decisão e planejamento	28, 33, 44, 62, 65, 67, 69, 70
	Visão e ambiente externo e interno	24, 30, 31, 32, 37, 43
	Coesão, trabalho de equipa e cooperação	26, 27, 48, 50, 54, 55, 58, 60
	Gestão de conflitos pela transparência	45, 52, 53, 56, 59, 68
	Liderança Participativa e envolvimento	25, 36, 46, 57, 64, 66, 71